

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**Departamento de Comunicación Audiovisual**  
**y Publicidad I**



**LA NUEVA GESTIÓN DE LAS MARCAS : UNA VISIÓN EN**  
**EL SECTOR DEL LUJO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**  
**PRESENTADA POR**

Celia Rangel Pérez

Bajo la dirección del doctor

Juan Benavides Delgado

**MADRID, 2013**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**Departamento de Comunicación Audiovisual y**  
**Publicidad I**



**LA NUEVA GESTIÓN DE LAS MARCAS:**  
**UNA VISIÓN EN EL SECTOR DEL LUJO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**  
**PRESENTADA POR**

**Celia Rangel Pérez**

Bajo la dirección del Doctor:

Juan Benavides Delgado

**Madrid, 2013**

© Celia Rangel Pérez



Al director de esta tesis,  
Juan Benavides,  
por toda su ayuda y seguimiento  
durante el Doctorado,  
y por su labor como profesor en la  
Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas.

A mi madre,  
porque desde pequeña  
me enseñó la importancia  
del esfuerzo y la dedicación.

Para ti, por tu  
apoyo incondicional.





## **Agradecimientos**

Aprovecho estas líneas para agradecer a todas las personas que han participado en este trabajo de forma directa e indirecta. Espero que nuestras conversaciones e intercambio de ideas se vean reflejadas a lo largo de esta tesis doctoral.

En especial, quiero dar las gracias a los expertos que accedieron a formar parte de la breve aproximación proyectiva. Su aportación ha sido clave, tanto para centrar mi propuesta de un nuevo modelo de gestión de marcas de lujo, como para llegar a unas conclusiones relevantes para la industria del lujo y para los que nos dedicamos a la gestión de marcas.

Por último, me gustaría agradecer la gran ayuda y accesibilidad de Interbrand para ilustrar la temática de este trabajo que tiene como fin obtener el Grado de Doctor.



## ÍNDICE

	Página
<b>Resumen</b>	9
<b>Abstract</b>	10
<b>Introducción</b>	19
<b>Capítulo I</b>	25
1.1. Objetivos	27
1.2. Hipótesis	27
1.3. Metodología	28
<b>Capítulo II: Las marcas y su gestión</b>	31
2.1. El poder de las marcas	34
2.1.1. El origen de las marcas	35
2.1.2. Diferentes acepciones de marca en la actualidad	39
2.1.3. El ADN de las marcas	44
2.2. La gestión estratégica de marcas	51
2.2.1. Del Branding a la Co-creación	55
2.2.2. La valoración de marcas	61
2.3. Experiencia de marca	67
2.3.1. Las marcas y las emociones	69
2.3.2. Cómo conquistar al corazón y a la mente	71
2.4. Modelos de gestión de marcas	80
<b>Capítulo III: Pasado y presente de la sugestión</b>	101
3.1. Definición de lujo	103
3.2. El ayer y hoy del lujo	108
3.2.1. Origen y evolución del lujo	108
3.2.2. Factores de mercado que afectan al lujo	120

3.3. Hacia una sociedad bipolar: lujo Vs. low cost	126
3.3.1. La importancia del factor precio	127
3.3.2. Consecuencias de la “sociedad Ryanair”	129
<b>Capítulo IV: La gestión de las marcas de lujo</b>	139
4.1. Las marcas de lujo	142
4.1.1. Roles, características y categorías	144
4.1.2. El consumidor de marcas de lujo	158
4.2. Las nuevas marcas de lujo	167
4.2.1. Los réditos del culto al lujo	173
4.2.2. La masificación de las marcas <i>premium</i>	178
4.2.3. Las marcas de lujo en Internet	181
4.3. Los mercados emergentes y las marcas de lujo	192
4.4. Grandes holdings empresariales de la industria del lujo	203
4.5. Modelos de gestión de marcas de lujo	208
<b>Capítulo V: Propuesta de modelo teórico de gestión de marcas</b>	221
5.1. Principales aportaciones de los expertos	225
5.2. Hacia un nuevo modelo de gestión de marcas de lujo	229
<b>Capítulo VI: Conclusiones generales</b>	235
6.1. Líneas de investigación	242
<b>Capítulo VII</b>	245
7.1. Bibliografía	247
7.2. Biblioweb	258
<b>Relación de figuras</b>	271
<b>Anexos</b>	277
1. Aproximación prospectiva	279
2. Transcripciones de las entrevistas en profundidad	294

## **Resumen**

Este trabajo analiza la nueva gestión de las marcas y cómo las marcas de lujo son un referente en la gestión los intangibles y de la marca en general. Como resultado de la reflexión teórica, se plantea un nuevo modelo de gestión de marcas de lujo basado en la participación entre la empresa y el consumidor.

El ***Modelo de las relaciones del lujo*** propone una gestión flexible de las marcas de lujo para dos tipos de consumidores, es decir, para los que buscan un lujo aspiracional que les ayude a proyectar su estatus en la sociedad, como sucede en los países emergentes; y para los que buscan un lujo discreto de representatividad, característico de los países occidentales. Para ello, el modelo establece una serie de parámetros fijos y variables. Todo ello se cimenta, en primer lugar, sobre la excelencia y, a partir de ahí, en los valores de calidad, exclusividad, saber hacer y sostenibilidad.

**Palabras clave:** marca, gestión de marcas, modelos, branding, brand management, co-creación, lujo, premium, gestión de marcas de lujo, excelencia.

## **Abstract**

This work analyses the new brand management and the role of luxury brands in a society saturated with commercial messages and where the consumer is increasingly sceptical. The Wired magazine (Morgan, 2009) states that we live in the age of the Petabyte, a time where we can practically file, process and organize infinite information. Furthermore, as consumers, we are connected 24/7, our information is in the cloud and we have plenty of options for each product and/or service. In today's society, FMCG products are still important, but as Chris Andersen (2008) points out, "the highest profit margins are usually found where grey matter is added to things" (pp. 79-80). In other words, profits are where relevant and different content is provided. There are three brand management models to manage "the grey matter", one model is based on the features and benefits of the product; the second model deals with the management of the brand experiences; and the third model proposes a joint-venture between consumers and companies to manage the brand. In my opinion, the evolution from one model to another one has been a result of considering brands as mere tools brands to highlight the features of the products. Today, the passion for brands has rekindled interest thanks to the management of intangibles & brand experiences and the opportunity to create a common project.

Luxury brands are the best ones to represent the self-expression values of the western society. They also have an emotional connection with consumers. Moreover, due to its high price, they demand high involvement with the brand. Apart from that, the term luxury has been used too much. As Ricca and Robbins argue (2012), its meaning has been diluted and distorted. Therefore, nowadays, luxury brands are facing a process of change to adapt themselves to the new market dynamics and overcome the economic recession and the crisis of values we are all living. Many luxury brands are rethinking

the meaning of the concept of luxury; other brands have decided to compete with FMCG brands and/or affordable luxury; some other luxury brands are exploring new opportunities in the emerging markets as China, Russia and India; and even some companies have begun to study new patterns of behaviour of new luxury customers who have a greater purchasing power.

This work analyses the new management of brands and how luxury brands are a prototype in managing intangibles and the brand itself. The result of my theoretical study is a new model of luxury brand management based on the cooperation of both, the company and the consumer. The objectives of this work are the following:

- To define the evolution and trends in brand management and its current status.
- To assess the contribution of luxury brands to brand management through the analysis of different types of management of this sector.
- To develop a new theoretical model of brand management based on current trends in this field with professional application.

The objectives of this work come from a hypothesis that I try to answer in my study of the brand management evolution and its current trends, of the concept of luxury and of the luxury brands phenomenon. The approach of the hypothesis is as follows:

- The current dialogue between consumers and brands determines a new brand management model based on participation. In the luxury industry, brands must base their



management on values that connect the brand and the consumer in a unique and personal way.

To achieve the mentioned objectives and confirm the hypothesis stated, I have developed a theoretical work. The documentation is based on bibliographic references. For this reason, the primary sources were used to establish the theoretical framework of brand management, the new meanings of luxury and the study of the luxury brands phenomenon. The secondary sources, as market studies and analysis, were used to expand the theoretical framework and analyse different perspectives.

I propose a new theoretical model of luxury brand management after the bibliographic study done in this work. On one hand, the model reflects the study of the literature on brands, the theoretical study of the luxury industry, and the analysis of brand management models. On the other hand, the model captures the contribution obtained from a brief projective study made to a small sample of experts in communication and in luxury on their perception of the management of luxury brands.

Brands must be managed in cooperation with consumers and companies to be relevant for the whole of society. Thus, brands will connect with consumers in an authentic way. Moreover, the luxury industry is experiencing a break determined by the luxury brand consumers. This breakdown does not occur because of economic instability times, but for the role that consumers seek on luxury products. In addition, it is expected that in the next 12 years, the luxury industry will grow over 200 billion euros (Altagamma Foundation, 2012). This growth is defined as a new explosion of luxury. Evidences suggest that this explosion of luxury will occur in emerging countries, as their citizens will have more spending power. ***The Model of Luxury***

**Relations** sets out a flexible management of luxury brands for two types of consumers; on one hand, for those who actively look for an aspirational luxury to project their status, as it happens in emerging countries (*aspirational community*). On the other hand, for those who look for a discreet luxury of representation, common in western countries (*representation community*). Thus, this model establishes three specific fixed parameters as logistics, personalization and price; and five variable parameters as the design, the brand experience both on-line and at the store, communication, location, and loyalty. Furthermore, this model is based on excellence, and on quality, exclusivity, know-how and sustainability values. In other words, *The Model of Luxury Relations* is a tool to help the luxury industry to adapt itself to the new way of understanding brand management, to reach different types of customers and to lead the growth forecasts of the luxury industry, incorporating the participatory management of the brand and a symbiotic relationship between the company and the consumer.

The theoretical synthesis that brings this work and the proposal of a new theoretical model of luxury brand management arise a number of conclusions. First, I detail the findings of the objectives and secondly, I verify the hypothesis and the conclusions drawn from it.

The most relevant conclusions obtained from the proposed objectives are the following:

- From the objective stated as *to define the evolution and trends in brand management and its current status*, it can be concluded that there are three phases in the brand management according to the relationship established between the brand and the consumer: Branding, Brand Management and Co-creation. Firstly, Branding is characterized by maintaining a unidirectional

relationship with the consumer; its main objective is to find a name, a logo and a place to expose the product. Secondly, Brand Management upholds a bidirectional relationship between the brand and the consumer to define the relevant meanings and values of the brand. Co-creation is the current phase in which the evolution of brand management is. Co-creation seeks to establish a symbiotic relationship with the consumer. Indeed, the change in brand management is that it must be authentic, shared and participative with everyone. The power of brands is its ability to connect with an expert and disenchanted consumer, but eager to be reached in a sincere, transparent and interesting way.

Under the criteria of simplicity and the relevance of results obtained, I analysed the most common brand management models used by companies. In my opinion, the contribution of the eight models studied can be classified into four major groups. Firstly, the models based on the brand identity seem to be used to guide the work of any brand manager, such as the models of Aaker and Manuel Martín. Secondly, there are models based on insights and research, such as the one from McKinsey, Young & Rubicam and Milward Brown. Thirdly, other models provide new meanings to determine the communication of the brand and its territories, such as the model of Grant and Ollé and Riú. Finally, there are models that highlight the importance of aligning the brand with business strategy and try to trace the brand influence throughout the buying process, as the Interbrand model does. In conclusion, all models analysed pose one way of understanding the brand management, which corresponds with the way is changing.

- From the second objective stated as *to assess the contribution of luxury brands to brand management through the analysis of different types of management of this sector*, it can be concluded that the presence of luxury brands in lower-priced categories has diminished their attribute of exclusivity. As well, premium brands are using brand management techniques from the luxury industry, and they are creating new ranges with superior performance to elevate their brand. To prevent the democratization of luxury and to avoid competition, brands like Chanel and Hermes are devoting significant resources to invest in what they consider the "real luxury" and adds value to the person. Moreover, luxury is evolving into a personal interpretation related to emotions influenced by the sophistication, maturity and cultural level of the person. Luxury brands are a great example of brand management because their positioning and its communication must define them; because they must provide relevant content; because their distribution must be selective; because of their differentiated products; and because of their added value reduce the price sensitivity.
- The last objective defined as *to develop a new theoretical model of brand management based on current trends in this field with professional application* concludes that luxury brands management models analysed, that were available at the time of writing this work, propose a holistic view of the brand. The Okonkwo and the Coste-Maniere Hoffmann models outline a structured approach to guide brand professionals in the luxury industry. The luxury expansion model from Chadha and Husband is a planning tool for those luxury brands that operate or want to start their business in emerging markets. The Meta-luxury model, developed by Ricca and Robbins from Interbrand,

poses luxury as a philosophy of life. The model wants to return the position of luxury brands as leaders in terms of excellence. As mentioned in the analysis of generic brand management models, there is a need to incorporate the key aspect that is changing in brand management. A brand management model must be based on participation between the brand and its consumers to increase the brand relevance and its emotional connection. For this reason, and if the growth of the luxury industry is expected in emerging countries, it is necessary to propose a luxury brand management model to maintain its international status, to connect with consumers and to increase sales. The new luxury brand management model must encourage cooperation between the brand and the consumer through participation. The relationship must be based on the values of excellence, quality, exclusivity, know-how and sustainability. The model should be flexible enough to adapt its management to the two major groups of luxury consumers, for those who look for sumptuous luxury and for those who are looking for a discreet luxury. Therefore, *The Model of Luxury Relations* proposes a brand management model based on the participation of the *representation community* and the *aspirational community*. In this way, the brand will be relevant for both communities.

Objectives were tested through the hypothesis defined as *the current dialogue between consumers and brands determines a new brand management model based on participation. In the luxury industry, brands must base their management on values that connect the brand and the consumer in a unique and personal way*. The hypothesis is verified through the following conclusions:

- The brand management based on cooperation should be the responsibility of all brand audiences. Thus, the brand meanings and values will be consistent and relevant inside and outside the company. The Co-creation demands to fulfill certain duties and assume certain responsibilities on both sides. Consumers have to actively participate in the creation of the brand, providing their creativity and their ideas for innovation; while the company must give up part of their management and implement the most important contributions of their audiences. Consequently, everyone wins, consumers win because the company develops the improvements they asked for, and the company win because the financial risk of new investments are reduced.
- The post-consumer society is bipolar. On one hand, there are undifferentiated consumer habits; on the other hand, there is a growing desire to consume products and services associated with a particular lifestyle based on quality, excellence, craftsmanship and customization. And so, differentiation, segmentation and relevant experiences will be key if a luxury brand wants to remain its status. Today, luxury is related to the constant search for "the best" and to solve problems related to sustainability and social development. As well, in order to build a lasting, relevant and transparent relationship with consumers, the new luxury brands are including CSR programs and its commitment to sustainability and their respect for the planet in their brand management.

**Key words:** brand, brand management, models, branding, co-creation, luxury, premium, luxury brand management, excellence.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la nueva gestión de las marcas y el papel de las marcas de lujo en una sociedad saturada de mensajes comerciales y donde el consumidor es cada vez más escéptico. En este sentido, la revista *Wired* (Morgan, 2009) afirma que vivimos en la edad del *Petabyte*, un tiempo donde prácticamente podemos almacenar, procesar y organizar la información de manera infinita, de modo que nos permita innovar en cualquier campo o industria y facilitar así una personalización nunca conocida. Como consumidores, estamos conectados 24/7<sup>1</sup>, nuestra información está en la nube y tenemos multitud de opciones para cada producto y/o servicio. Además, como comenta Antonio Lucio (Morgan, 2009), nuestro ojo de consumidor, omnipresente, vigila en todo momento a instituciones, líderes y empresas.

En la sociedad actual, los productos de gran consumo siguen siendo importantes, pero como dice Chris Andersen (2008), “los márgenes de beneficio más elevados se suelen encontrar allí donde se ha añadido materia gris a las cosas” (pp. 79 – 80). Es decir, allí donde se aporta contenido relevante y diferencial. En la gestión de “esa materia gris” se distinguen tres modelos de gestión de marcas, uno basado en las características y beneficios del producto; otro modelo centrado en la gestión de experiencias; y uno más que propone la creación conjunta de las marcas entre consumidores y empresas. El paso de un modelo a otro ha sido, en mi opinión, consecuencia del desencanto que supuso considerar a las marcas como meras herramientas para ensalzar las características de los productos. Hoy en día, la pasión por las marcas ha vuelto de la mano de la gestión de los intangibles, de las experiencias de marca y de la

---

<sup>1</sup> 24 horas al día, 7 días a la semana.



oportunidad de crear un proyecto común. Son marcas, como dicen Ramon Ollé y David Riu (2009), con la “capacidad de enseñar” y que combinan con éxito “una dosis de razón y magia” (p. 23).

Las marcas de lujo son las que mejor representan los valores de autoexpresión de la sociedad Occidental y también las que tienen una mayor conexión emocional con sus consumidores y clientes. Además, debido a su elevado precio, exigen una alta implicación con la marca. Ollé y Riu (2009) señalan que “en la compra de alta implicación también las marcas consiguen ser superiores, en este caso no solamente por su notoriedad o presencia, sino por los valores asociados a las mismas” (p. 20). Asimismo, Uché Okonkwo (2007) afirma que esta conexión emocional “llega hasta tal punto que el deseo de compra del producto aumenta según se eleva el precio de la etiqueta” (p. 3). Al comprar un producto o servicio de lujo, no sólo compramos un aparato o un bien con una serie de características técnicas, sino un conjunto de valores y beneficios intangibles que apelan a nuestro sistema emocional, social y psicológico.

El término *lujo* se ha utilizado demasiado, tal y como sostienen Ricca y Robbins (2012), su significado se ha diluido y deformado. Por esta razón, las marcas de lujo están atravesando, actualmente, un proceso de cambio para adaptarse a la nueva lógica del mercado y superar así la recesión económica y la crisis de valores en la que nos vemos inmersos. Muchas de estas marcas están replanteándose el significado del concepto de *lujo*; otras han decidido competir con las marcas de gran consumo y/o lujo asequible; algunas están explorando nuevas oportunidades en los mercados emergentes de China, Rusia e India; e incluso algunas compañías han comenzado a estudiar los nuevos patrones de comportamiento de los nuevos clientes de lujo que cada vez cuentan con un mayor poder adquisitivo.

Internet está transformando el acceso y la percepción de la población respecto a las marcas de lujo. Por ejemplo, los usuarios no sólo compran, sino que también pueden vender los productos de lujo en Ebay.com, e incluso prestarlos como el caso de los bolsos en Bagborroworsteal.com. Diversos autores opinan que la gestión de las marcas de lujo debe estar guiada por una estrategia integral y caracterizada por la incorporación continua de nuevas tecnologías, un control riguroso en su gestión y una evaluación constante. En este sentido, Okonkwo (2007) sostiene que las marcas de lujo con éxito son las que han sabido entender el reto de encontrar un equilibrio entre tres aspectos: tener un concepto de marca atemporal y comunicar su herencia; ser actual y relevante en cada momento a través de un posicionamiento de marca claramente definido; y ser innovador en la construcción de un futuro para la marca. Y es que los consumidores de productos de lujo son cada vez más exigentes y difíciles de sorprender. Algunos exhiben los logotipos como muestra de estatus, mientras que otros parece que los esconden. De hecho, este comportamiento tiene sus raíces en la aparición de las marcas premium, las *low cost* y el fenómeno de *lo gratis* que tanto ha cambiado las reglas de consumo. A mi modo de ver, los seres humanos siempre queremos ir más allá en la satisfacción de nuestras necesidades; por eso, siempre habrá gente que pague por expresar un estatus y un valor añadido que le diferencie de las personas que adquieren productos de gran consumo. De hecho, como opinan Ricca y Robbins (2012), cada vez es más importante y se valora más el *savoir-faire*<sup>2</sup> individual.

La crisis económica no ha sido tan severa en la industria del lujo. Lo que sí ha provocado es la desaparición de algunas marcas que se autodefinían como marcas de lujo y que no lo eran; así como la puesta en valor de lo auténtico, de la experiencia, del valor añadido

---

<sup>2</sup> Entendido como saber o habilidad personal.

real, del largo plazo y de la reputación, en definitiva, la vuelta a la excelencia. Y es que las marcas de lujo tienen la responsabilidad de aplicar dicha excelencia en todos sus ámbitos. Excelencia entendida como una filosofía que trasciende más allá de lo estrictamente empresarial; como un comportamiento diferenciador; como autenticidad; como prueba máxima de la calidad de sus productos o servicios; como generadora de experiencias únicas, ya sea en los medios digitales o en cualquier otro punto de contacto con la marca; o como líder en la implantación de su visión como marca. Además, las marcas de lujo, como marcas líderes que son, deben ir siempre un paso por delante e interiorizar el imperativo de reinterpretar constantemente sus valores para adaptarlos a cada época. De este modo, su expresión aporta un significado que, como consumidores, nos ayuda a crear cierta estabilidad en un mundo donde todo cambia.

Este trabajo pretende analizar *la nueva gestión de las marcas y su visión en el mundo del lujo*. Para ello, se realizará un estudio exhaustivo, a nivel teórico, de las distintas tendencias y modelos en gestión de marcas; se analizará la literatura relacionada con la evolución del concepto del lujo para determinar su significado actual; y se realizará un análisis de aquellos aspectos que hacen que las marcas de lujo propongan los modos en que cabe gestionar una marca.

Con las aportaciones de la síntesis bibliográfica sobre la marca y el lujo, junto con la reflexión sobre los modelos de gestión de marca estudiados en este trabajo, planteo un nuevo modelo teórico de gestión de marcas aplicado al sector del lujo. El modelo recoge las líneas orientativas de trabajo obtenidas tras realizar una breve aproximación prospectiva a una muestra reducida de expertos en comunicación y en lujo. Por tanto, el modelo propuesto es fruto del enfoque teórico del presente trabajo. Su planteamiento contempla la

nueva manera de entender la gestión participativa de la marca y sirve de herramienta para guiar el trabajo de los profesionales de estrategia y gestión de marcas de lujo a nivel internacional, e incluso en el ámbito de otros sectores.



# **Capítulo I**

## **Objetivos, hipótesis y metodología**



## **1.1. Objetivos**

La presente investigación sobre *La nueva gestión de las marcas: una visión en el sector del lujo* plantea los siguientes objetivos a desarrollar:

- Definir la evolución y las tendencias en la gestión de la marca y su situación actual.
- Evaluar la aportación de las marcas de lujo a la gestión de la marca a través del análisis de los diferentes tipos de gestión de este sector.
- Plantear un nuevo modelo teórico de gestión de marcas que recoja las tendencias actuales en su gestión y que tenga una aplicación profesional.

La labor de síntesis bibliográfica sobre la marca y la industria del lujo de este trabajo pretende dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados, así como proponer unas líneas futuras de investigación para profesionales de la gestión de marcas y académicos.

## **1.2. Hipótesis**

Los objetivos de este trabajo derivan de una hipótesis que se trata de responder realizando un estudio teórico de la gestión de las marcas, del concepto de lujo y de las marcas de lujo. El planteamiento de la hipótesis es el siguiente:

- El diálogo actual del consumidor con las marcas determina un nuevo modelo participativo para gestionar las marcas. En la



industria del lujo, las marcas deben basar su gestión en unos valores que conecten a la marca y al consumidor de un modo único y personal.

### **1.3. Metodología**

Para alcanzar los tres objetivos propuestos y confirmar la hipótesis enunciada, planteo un trabajo con un enfoque plenamente teórico. La documentación utilizada para realizar la investigación sobre el marco de estudio ha sido bibliográfica. Por esta razón, las fuentes de información utilizadas han sido fuentes primarias, secundarias, estudios y análisis de mercado. He consultado fuentes primarias para analizar las diversas implicaciones del marco de estudio que permitiesen establecer las bases de un nuevo marco teórico de gestión de marcas, los nuevos significados del lujo y el estudio del fenómeno de las marcas de lujo. Las fuentes secundarias han sido necesarias para ampliar el planteamiento teórico y analizar así otras perspectivas. Las principales fuentes consultadas han sido los medios de comunicación -en su versión en papel y digital- y blogs. También he acudido a diversos estudios y análisis de mercado de consultoras de marca y de institutos relacionados con la industria del lujo. Entre los más destacados, se encuentran los elaborados por Interbrand y por la Fundación Altagamma junto con Bain & Co.

Tras la síntesis bibliográfica, planteo un nuevo modelo teórico de gestión de marcas de lujo. El modelo recoge las líneas de contenido del estudio de la literatura sobre la marca, del estudio teórico de la industria del lujo, del análisis de los modelos de gestión de marcas genéricos y de los sectoriales del lujo, junto con la aportación de las líneas de trabajo obtenidas de una breve aproximación proyectiva realizada a una muestra reducida de expertos

en comunicación y en lujo sobre su percepción de la gestión de las marcas de lujo. Finalmente, se proponen unas líneas de investigación para testar el modelo propuesto, ampliar las conclusiones expuestas y dar continuidad a este trabajo que posee un enfoque eminentemente teórico.



# **Capítulo II**

## **Las marcas y su gestión**



## **2. Las marcas y su gestión**

El presente capítulo analiza el poder de las marcas y estudia tanto su origen, su significado, como su ADN. Además, se realiza un estudio de las diferentes fases en la gestión de la marca, desde el Branding, pasando por el Brand Management y hasta la Co-Creación. Por otra parte se estudia cómo la experiencia de marca trata de implicar a las emociones en el proceso de compra para conquistar al corazón y a la mente. Y por último, se analiza los principales modelos de gestión de marcas que se utilizan en la actualidad.

Ollé y Riu (2009) afirman que:

La marca no es un elemento de la empresa, es una filosofía. Es nuestra forma de concretar todos los esfuerzos empresariales, concretar nuestra cultura y conectarla con nuestro consumidor. La marca es nuestra forma de comunicarnos con nuestros empleados, con nuestros clientes y con nuestros proveedores, con la competencia y con la sociedad en general (pp. 52 – 53).

Por tanto, la creación de valor de la marca depende de la empresa y de sus stakeholders. Ellos son los responsables de definir y mantener los valores de la marca para que así, la visión de la compañía, sea duradera a lo largo del tiempo. Empresas como Google o Iberdrola son buenos ejemplos de cómo, los valores de su marca, pueden formar parte del ADN de una compañía e inducir positivamente a innovar, a fomentar la creatividad y a que sus propios empleados sean los mejores “embajadores” de la marca. En este sentido, Ollé y Riu, afirman que “desde la empresa debemos entender

la marca como una especie de iceberg, donde lo que se proyecta externamente sólo representa una mínima parte de la cultura que rige una compañía.”

## 2.1. El poder de las marcas

En relación a la gestión de las marcas, se puede afirmar que en el mundo globalizado actual, tal y como señala Paul Capriotti (2005), existen una serie de factores que han cambiado el papel que venían desempeñando las marcas y que dificultan enormemente una comprensión global del propio mercado de la comunicación. Son circunstancias generales que afectan, o al menos determinan el hecho mínimo de la marca. Por ejemplo, *existe una escasa diferenciación de productos y servicios*, probablemente, fruto de la reducción de costes que provoca la tecnología y la producción de ropa. Por otra parte, *lo “único” o “exclusivo” se observa como algo efímero*. Dicha circunstancia es debida a la rapidez de copias y falsificaciones como sucede, entre otras partes, en China con las colecciones de moda o en Corea del Sur con la tecnología. *La oferta de productos y/o servicios es excesiva*, se puede comprar un mismo producto con nombres, etiquetas o envases diferentes, ya sea en alimentación, electrodomésticos, automóviles o ropa. *La obsolescencia programada* es una de las soluciones para vender una oferta excesiva de productos y consiste en acortar los ciclos de vida de los productos, ya sea porque están programados para durar un determinado número de horas, como una bombilla o un televisor; o para incentivar el consumo de nuevos modelos de ropa cada temporada, como se detallará más adelante. A estas circunstancias, se suma que *la saturación publicitaria* sigue en ascenso que produce confusión en el consumidor y rechazo de las marcas ante tanto mensaje promocional.

Aaker y Joachimsthaler (Martín, 2005) comentan que los mercados tradicionales poseen una “sobrecapacidad, competencia viciosa en precios, proliferación de productos y servicios indiferenciados, poder creciente de los distribuidores, auge de las marcas privadas [del distribuidor] e ingreso de marcas globales” (p. 36). Y es que este contexto de cambio e incertidumbre no es nuevo para las marcas. Rita Clifton comenta que, “las marcas más potentes han visto a lo largo de su existencia cambios de enormes proporciones en las circunstancias políticas, sociales y económicas, y continúan prosperando gracias a las relaciones de confianza a largo plazo que han establecido” (Brujó, 2010, p. 26).

Por todo esto, el poder de las marcas reside en la capacidad de conectar con un consumidor experto y desencantado, pero deseoso de que lleguen a él de un modo sincero, transparente e interesante. El auge de Internet y las redes sociales ofrece una oportunidad a las marcas para buscar e interpretar información. De este modo, la marca se podrá adaptar a los consumidores y crear una relación relevante para ambas partes.

### **2.1.1. Origen de las marcas**

Para entender la evolución de la gestión de marcas es necesario estudiar su origen. El término en inglés *brand* (Ollé y Riu, 2009) proviene del vocablo “branr” que significa “quemar” y servía para hacer referencia al acto de “marcar a fuego” a las reses. En español tuvo una evolución parecida y se asociaba a “*marcar con hierro candente*”. Según muchos autores, las marcas existen desde la aparición del comercio. Ramón Ollé y David Riu señalan que:



Las marcas se crearon para poder distinguir nuestra oferta de la competencia, ‘marcarla’ para evitar confusiones y facilitar el recuerdo, identificar al fabricante y facilitar la elección de compra. Progresivamente se fueron centrando en dotar a dicha oferta de atributos que la convirtieran en la opción predilecta del comprador (2009, p. 20).

A continuación, se expone un repaso sintetizado de la historia de las marcas destacando los hitos más importantes que ayudarán a comprender el contexto actual y su futuro.

Ya en el siglo VII a.C. los comerciantes identificaban sus productos con “marcas” o señales en los recipientes que transportaban las mercancías que iban a vender. Según describe Manuel Martín (2005), dichas marcas eran “signos alfabéticos, figurativos y geométricos [que formaban] acrónimos, anagramas, siglas, abreviaturas e, incluso formas que cabría calificar como monogramas” (pp. 21 – 23). El objetivo de las marcas en esa época era el de proporcionar información sobre quién eran los dueños de la mercancía; del lugar de origen del producto que funcionaba como garantía; facilitar su almacenamiento; y controlar los robos o las “reclamaciones sobre expediciones sustraídas por los piratas.”

En la Edad Media, según afirma Joan Costa, las marcas ejercían un “sello de garantía” o control que expresaban “la conformidad del producto con la exigencia del reglamento” de cada gremio (Martín, 2005 p. 22). Y es en los siglos XVII y XVIII cuando la función de diferenciación de las marcas despunta gracias a la libertad de comercio, y con ella, las primeras falsificaciones y fraudes. A finales del siglo XVIII, como indica Manuel Martín (2005), “la primera

revolución industrial (...) traería consigo la aparición de las industrias nacionales y los primeros registros de patentes” (p. 22). Ya que, como señala Juan Manuel de Toro (2009), “la Revolución Industrial trajo consigo la producción en masa, y el consecuente desarrollo de las técnicas de publicidad y promoción hizo muy importante la elección de un buen nombre para identificar y diferenciar unos productos de otros” (p. 25).

Los primeros productos asociados a marcas (la marca producto que se explicará más adelante) con una identidad diferente se desarrollan en el siglo XIX. Para ello, se recurre “a su denominación y presentación, al mismo tiempo que se orientaban al consumo masivo (con) la publicidad” (Martín, p. 22). Para proteger este desarrollo, Juan Manuel de Toro (2009) destaca que cada vez más países crearon sistemas *legales* “que regulaban el fenómeno de la marca.” (p. 25).

A principios del siglo XX, Neil McElroy de Procter & Gamble, elaboró un conjunto de normas “en las que formulaba el concepto ‘gerencia de marca’, un sistema de control y gestión de la marca que ha constituido el referente obligado de todas las compañías durante años” (Martín, 2005, p. 23). En la década de los 70, la marca se utilizaba como un sub-elemento de comunicación (Chevalier y Mazzalovo, 2008) que fue incorporado rápidamente a un nuevo tipo de comunicación alternativa a la publicidad orientada a producto. Esta situación provocó, según John Grant (2006), una explosión de mensajes publicitarios a mediados de los años 90. Como consecuencia, se produjo un cambio para dar mayor importancia a los valores intangibles expresados por la comunicación y asociados con los productos. Para ello, los valores simbólicos y semióticos fueron cruciales para dotar de mayor fuerza a la marca y a las empresas que la sustentan. Según explica Manuel Martín (2005):

La doble función de dar identidad y diferenciar de la marca se traslada a las marcas corporativas, esto es, marcas que, independientemente de que en su origen estuvieran asociadas a un producto determinado, amparan una gama más o menos amplia de productos o servicios más allá de lo afines que estos sean (p. 23).

Tal y como explica Rita Clifton (Brujó, 2010), la euforia por el papel de las marcas se puso en tela de juicio a finales del siglo XX en dos ocasiones. La primera, con la publicación del libro *“No logo: el poder de las marcas”* de Naomi Klein, momento en el que se empezó a cuestionar la globalización y la influencia que ejercían las marcas sobre la sociedad. La segunda, fue con los acontecimientos financieros de 2008 que marcaron el comienzo de la actual recesión económica, momento en el que se cuestionó si las marcas debían gozar de la libertad que tenían.

Hoy en día, Internet y los *smartphones*<sup>3</sup> posibilitan nuevos formatos donde la marca está presente de un modo viral, interactivo y fomentando la conversación y el entretenimiento. En este sentido, John Grant (2006) opina que los nuevos medios han traído algo más que nuevas aplicaciones, requieren nuevas formas de pensar, nuevas estrategias y nuevas ideas. En opinión de Chevalier y Mazzalovo (2008, p. 266), la marca postmoderna propone distintos significados y “distintos mundos” (mundos de fantasía, sueños y valores) para establecer complicidad más allá del producto y de los servicios que ofrece para enriquecer la experiencia de compra. En definitiva, la

---

<sup>3</sup> Los *smartphones* son los llamados “teléfonos inteligentes” con acceso a Internet y la posibilidad de descargar multitud de aplicaciones creadas para estos dispositivos. Los principales sistemas operativos que han revolucionado la tecnología móvil son de iOS de Appel y Android de Google.

marca se ha convertido en un conjunto de significados y en la expresión de un proceso de comunicación.

### 2.1.2. Diferentes acepciones de marca en la actualidad

Una vez estudiado el origen de las marcas, es conveniente estudiar su significado actual para concretar el contexto de la gestión estratégica de marcas. En general, las diferentes aproximaciones sobre la “marca” giran en torno a dos acepciones. Unas destacan los aspectos tangibles de la marca como lo relacionado con las características visuales, físicas o de identificación; y otras aproximaciones destacan los aspectos intangibles relacionados con la diferenciación, sus atributos y beneficios, confianza y compromiso. A continuación, se recogen aquellas acepciones de marca más relevantes para la presente investigación.

Para la Ley de Marcas Española<sup>4</sup> una marca es “todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios idénticos o similares de otras personas.”

Para la Asociación Europea de Marcas<sup>5</sup>, la marca existe por y para el consumidor, ya que ejerce de punto de referencia constante como señal o indicador y como relación. Como *señal o indicador* porque muestra a los consumidores un modo de satisfacer sus necesidades. Y como *relación* porque el punto de referencia es continuo a lo largo del tiempo. La marca comunica un mensaje a los consumidores diciendo que, a cambio de su lealtad y confianza, serán

---

<sup>4</sup> Definición de marca que proporciona el Artículo 1 de Ley 32/1988 de 10 de noviembre de 1988, de Marcas. Se puede consultar en el B.O.E. 12-11-1988, núm. 272 o en el siguiente link: [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1988-25939](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1988-25939) (consultado el 4 de marzo de 2013).

<sup>5</sup> Se puede consultar la definición completa en inglés de marca según la Asociación Europea de Marcas, en el siguiente enlace: [http://www.aim.be/consumer\\_aspects.htm](http://www.aim.be/consumer_aspects.htm) (consultado el 29 de marzo de 2013).

premiados con una experiencia satisfactoria. Por su parte, la American Marketing Association (Kotler y Keller, 2006, p. 274) define como marca todo “nombre, término, símbolo, diseño o la combinación de estos que pretenden identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.”

Algunas aproximaciones recogen sus elementos esenciales. Por ejemplo, Bennett (Cubillo, 2011, p. 11) afirma que “una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes y servicios de un vendedor como distintivos de los de otros vendedores”. Otras acepciones se basan en la diferenciación, Wood define la marca como “un mecanismo para alcanzar una ventaja competitiva, a través de la diferenciación. Los atributos que diferencian una marca proveen al cliente con una satisfacción y beneficios por los que están dispuestos a pagar” (Cubillo, 2011, p. 12). José María Cubillo destaca la aproximación de marca que propuso Campbell porque da un paso más en la explicación de su significado. Para Campbell:

Una marca es una promesa que la compañía hace al consumidor, en relación a lo que el producto o servicio de la compañía va a proporcionar. En realidad, la marca es, en sí misma, un compromiso de la propia organización con la sociedad en su conjunto, lo cual nos lleva a los conceptos de conocimiento del consumidor y confianza (Cubillo, 2011, p.12).

En relación a los intangibles, Davis Scott defiende que la marca es “un componente intangible pero crítico que es ‘propiedad’ de una compañía y representa un contrato con el cliente relativo al nivel de calidad y valor que se ofrece a un producto o servicio” (Martín, 2005, p. 24). Para John Grant (2006, p. 27) la marca es un conjunto de

ideas culturales estratégicas. Según el autor, el significado de “*cultural*” debe ser compartido y el de “*ideas*” debe hacer referencia a una faceta personal del consumidor. Para Ollé y Riu (2009), una marca es un “portafolio de significados, una serie de ideas (positivas y negativas) que se vinculan a nuestra oferta” y “un concepto que tenemos aprendido en nuestra mente vinculado a numerosas experiencias, mensajes, relaciones, etc.” [Por tanto, siguiendo las palabras de los autores, una marca es] “el recipiente que los aglutina y con los que constituye una oferta única para el consumidor” (p. 43). Y para Jordi Montaña e Isa Moll, “la marca, más allá de un nombre, un símbolo y un logotipo, es el paraguas que protege a todos los atributos del producto, reales o simbólicos” (Valls et al., p. 149).

Las aproximaciones más completas tratan de recoger todos los aspectos e implicaciones que determina una marca. Por ejemplo, para Rosenbaum-Elliott et al. (2011), una marca es una etiqueta que designa la propiedad de una compañía que, como consumidores, tenemos la capacidad de experimentar, evaluar, tener sentimientos hacia ella, construir asociaciones que nos permiten percibir un valor. En la construcción de una marca, la percepción es mucho más importante que la realidad. En este sentido, el poder de una marca para influir en las percepciones reside en la capacidad para transformar la experiencia de uso del producto. Para Juan Manuel de Toro (2009):

La marca debe funcionar como un concepto unitario, como una idea aglutinadora que sirva de referencia para todas las acciones que sean llevadas a cabo bajo su nombre, otorgando a todas ellas coherencia y consistencia. Así, este <<espíritu>> de la marca debe servir de paraguas para guiar su estrategia, esto es: definir sus productos, establecer rangos de precios,

seleccionar canales de distribución o elegir políticas de comunicación. Esto permitirá construir un mensaje único y coherente que será interpretable, identificable, entendible y creíble por y para los consumidores (p. 20).

Y para Interbrand (2008), la marca es:

Una combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia (...) El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y la fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican procesos de toma de decisiones de compra y suponen tanto una garantía de calidad, como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia (p. 14).

Una vez analizadas las principales acepciones de marca, detallo cómo entiendo la marca en este trabajo con una aproximación propia. En mi opinión, una marca es un conjunto de significados y valores que simplifican el proceso de compra y que constituye una oferta única. Dichos significados y valores deben explicar cuál es la propuesta de valor de la marca, qué la diferencia y qué la hace interesante para establecer una relación transparente, duradera y relevante con el consumidor. De este modo, la marca establecerá un mensaje coherente e identificable por todos sus públicos. Además, la

marca establece un compromiso con todos sus públicos; y que representa un símbolo de la cultura interna de la empresa.

Sin embargo, las marcas se definen a través de dos niveles: el producto y la empresa. Desde este enfoque cabe distinguir entre los planteamientos que giran en torno al producto y aquellos otros donde la empresa se convierte en la principal protagonista. Así lo resumen Hatch y Schultz (2008), asociando en el siguiente cuadro las principales diferencias entre la marca corporativa y la marca producto

Figura 2.1. Diferencias entre marca corporativa y marca producto

	Marca producto	Marca corporativa
<b>Ámbito y alcance</b>	Producto o servicio o un grupo de productos muy cercanos	Toda la compañía e incluye la corporación y todos sus stakeholders
<b>Origen de la identidad de la marca</b>	Fruto de la imaginación de agencias de publicidad que han utilizado investigaciones de mercado	Fruto de la herencia de la compañía, de los valores y creencias que todos los miembros de la empresa tienen en común
<b>Públicos</b>	Consumidores	Múltiples stakeholders (empleados, managers, consumidores, inversores, ONGs, partners y políticos)
<b>Responsabilidad</b>	Responsables de producto como brand managers o de departamentos de publicidad o de ventas	Responsabilidad del CEO o de la Alta Dirección formada por miembros de Marketing, Comunicación, Recursos Humanos, Estrategia y a veces Diseño o Desarrollo

Fuente: Adaptado de *Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, por Mary Jo Hatch y Majken Schultz (2008, p. 9)

Siguiendo el gráfico, Hatch y Schultz afirman que la marca corporativa representa todas las dimensiones de la empresa, lo que incluye a la propia corporación y a todos sus stakeholders. Una marca corporativa se caracteriza porque se dirige a todos los públicos de la compañía; su identidad se basa en la herencia de la compañía, en los valores y las creencias que los miembros de la empresa tienen en



común. La responsabilidad de su gestión es compartida entre varios departamentos y su horizonte de gestión es el largo plazo, ya que tiene la misión de hacer que la compañía tenga vida durante mucho tiempo. Por eso, su objetivo es permanecer en el tiempo, para ello, se debe preocupar por mantener aquello que conecta con sus stakeholders durante el tiempo.

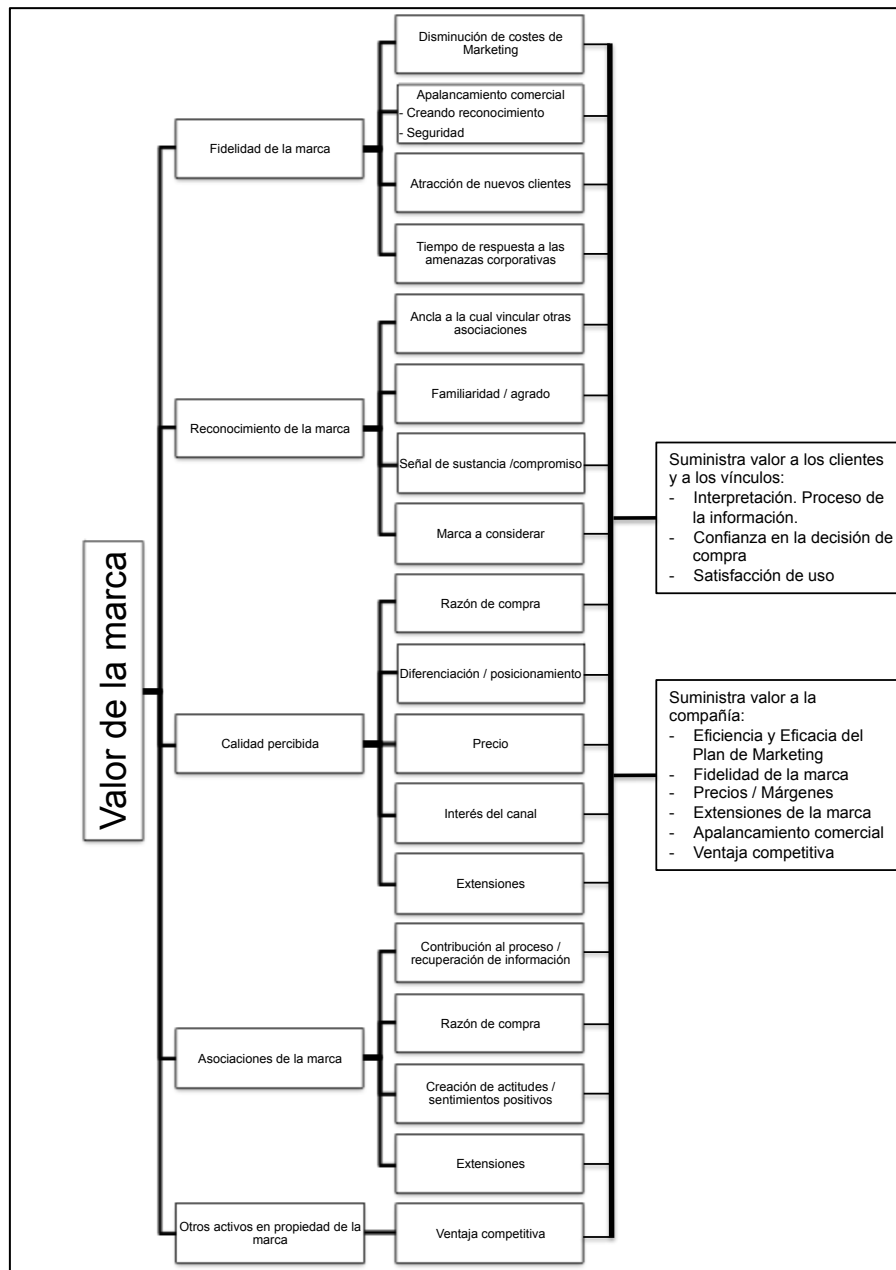
Por otra parte, la marca producto representa al producto o servicio, o un grupo de productos que tienen relación entre ellos. Una marca producto se caracteriza por centrarse en clientes y en consumidores; en general, su identidad de marca se origina en los *insights* de la investigación de mercado; su gestión está liderada por el área de Marketing y, en especial, por un brand manager y los departamentos de publicidad y ventas; su horizonte de gestión está centrado en el ciclo de vida del producto, por eso, la publicidad es la herramienta que más se utiliza para aumentar su cuota de mercado.

### **2.1.3. El ADN de las marcas**

Antes de cerrar el estudio teórico sobre el poder de las marcas, se analizan los componentes de la marca en relación a su gestión. Según afirma Levy, “la gente no compra las cosas por lo que son [o poseen], sino por lo que significan” (Hatch y Schultz, 2008, p. 24). Es decir, el consumo de unas marcas u otras está anclado en la construcción de categorías relacionadas con valores identitarios en los que se proyectan los consumidores. Por eso mismo, Hatch y Schultz (2008) matizan diciendo que una marca proporciona símbolos de interpretación para representar las ideas, sentimientos o experiencias de los que consumidores que se asocian, a su vez, con los que representa la marca.

A la hora de definir el ADN de las marcas, Aaker (Cubillo, 2011, pp. 28 – 43) distingue cinco fuentes de valor de la marca: fidelidad de marca, notoriedad de marca, calidad percibida, asociaciones de la marca y otros activos en propiedad de la marca. A continuación se realiza una breve explicación de cada fuente de valor que se detallan en el siguiente gráfico.

Figura 2.2. Fuentes de valor de la marca según Aaker.



Fuente: Adaptado de *Construir marcas poderosas* por David Aaker (2002, p. 25).

La *fidelidad de marca* se produce cuando el consumidor y/o cliente repite, de forma habitual, la compra de una marca concreta. En función del tipo de mercado, Cubillo (2011, p. 26) señala que la estrategia de fidelización será diferente. En mercados de gran consumo, la estrategia se basará en proteger la cuota de mercado y reducir la tasa de cambio. En cambio, en mercado de bienes duraderos, lo necesario será mantener la lealtad en categorías donde no se cambia de marca rápidamente. Según Rosenbaum-Elliott et al. (2011), las marcas que han establecido una relación con el consumidor basada en factores como la intimidad, el compromiso y el amor, tendrán niveles más altos de fidelidad y perdonarán o tolerarán los posibles errores de la marca.

La *notoriedad de marca* está relacionada con el nivel de recuerdo que tienen los consumidores de una marca que pertenece a una categoría concreta, en diferentes momentos. Esta fuente de valor tiene tanto peso en los departamentos de Marketing de las empresas porque, “se sabe que el incremento de notoriedad de marca aumenta la probabilidad de que la marca forme parte del selecto grupo de marcas tomadas en consideración a la hora de la compra” (Cubillo, 2011, p. 37). Según Keller (Cubillo, 2011, p. 38), la notoriedad de marca está formada por dos componentes: el recuerdo y el reconocimiento de marca. El *recuerdo de marca* implica la “capacidad de los consumidores para recordar una marca dentro de una categoría de productos”; mientras que el *reconocimiento de marca* implica que el consumidor conozca la marca anteriormente, ya que, ante un abanico de marcas, debe ser capaz de identificar dicha marca. Por otra parte, existen diferentes siguientes grados de notoriedad de marca a la hora de analizar las respuestas de un consumidor sobre un conjunto de marcas. Aaker (Cubillo, 2011) establece cuatro grados notoriedad. En primer lugar, una *marca dominante* es la única que se recuerda cuando se pide que se piense en una determinada categoría, algunos

ejemplos son marcas como Kleenex en pañuelos desechables, Tipp-Ex en correctores o Tampax en tampones femeninos. En segundo lugar se encuentra la *primera mención*<sup>6</sup>, es decir, la primera marca que se nombra cuando se sugiere una categoría, como suele suceder con Coca-Cola y los refrescos, con Ariel y el detergente o con Pascual y la leche. En tercer lugar, el *recuerdo espontáneo* surge del recuerdo de una marca “cuando se les menciona una categoría de producto o las necesidades que satisface la categoría”, para que suceda, la marca debe resultar familiar para la persona encuestada. Por último, el *reconocimiento o recuerdo inducido* surge ante una exposición de un conjunto de marcas donde el consumidor es capaz de reconocer una determinada marca.

La *calidad percibida* se refiere a la opinión que, en general, un consumidor tiene sobre “la excelencia global o superioridad en calidad de un producto frente a la competencia” (Cubillo, 2011, p. 28). Según sostiene Cubillo, la calidad percibida está formada por la fiabilidad de la oferta y por la orientación al cliente que se refiere a “capacidad y voluntad de ajustar las soluciones a las necesidades y expectativas de los clientes” (p. 36). Por su parte, Aaker señala que la calidad percibida se asocia con primas de precio que se pueden cobrar “por productos de calidad. Así, los consumidores están dispuestos a pagar un precio primado por aquellos productos y servicios que ellos perciben como de alta calidad”; se asocia a las elasticidades de precio; al uso de la marca; y al retorno de las acciones. Por último, los elementos que más influyen sobre la calidad percibida son seis: los canales de distribución; la imagen de marca; el efecto país-de-origen; el precio; el diseño; y los certificados oficiales de calidad.

La tercera fuente de valor que define Aaker es la *imagen y asociaciones de marca*. La *imagen de marca*, según señala Cubillo

---

<sup>6</sup> O también “top of mind.”

(2011), “es la percepción de una marca, compuesta por la red de asociaciones mentales de marca que existe en la memoria del consumidor” (p. 28). Aaker añade que las asociaciones mentales de marca:

Ayudan a los consumidores a procesar o recordar la información, diferenciar y posicionar marcas, brindar a los clientes una razón para comprar y crear actitudes o sentimientos positivos. Así, el valor subyacente de un nombre de marca descansa generalmente en el conjunto de asociaciones (Cubillo, 2011, p. 39).

Se pueden distinguir tres clases de *asociaciones de marca*, siguiendo la clasificación de Keller (Cubillo, 2011): atributos, beneficios y actitudes. Los *atributos* son los rasgos que caracterizan a un producto o servicio. Los *beneficios* se relacionan con aquello que “el consumidor piensa que el producto o servicio puede hacer por él”. Mientras que las *actitudes* son las “evaluaciones de la marca que hacen los consumidores” y que suelen formar la base para el comportamiento de compra del consumidor” (pp. 40 - 42).

La última fuente de valor que Aaker define como *otros activos en propiedad de la marca* son aquellos relacionados con la ventaja competitiva de la compañía como las patentes, las relaciones con la distribución o con el canal, o con las cuotas de mercado, entre otros.

Por otra parte, Keller (Schultz, Barnes y Schultz, 2009, p. 320) divide las cinco fuentes de valor de la marca de Aaker en dos grupos. Aquellas que entran en relación con la *dimensión conductual*, es decir, con un comportamiento del consumidor que le lleva a ser leal o no a la marca. O bien, con la *dimensión perceptual* que implica un

conocimiento de la marca, sobre todo, en lo que se refiere a la notoriedad de marca que exige un recuerdo; o a la imagen de marca que exige una red de asociaciones en la mente. El concepto de conocimiento de marca es clave en la gestión de marcas porque influye en la notoriedad y en la imagen de marca. Otro aspecto importante en cuanto a gestión de marcas es su esfera funcional y emocional, tal y como ilustran Rosenbaum-Elliott et al. (2011), cada plano de la marca posee unos atributos de marca y unos beneficios para el consumidor.

Figura 2.3. Plano funcional y emocional de una marca.

<b>Atributos de marca</b>		<b>Beneficios para el consumidor</b>
<b>Implicación</b>	Significado simbólico	Lenguaje social de la marca: Satisfacción personal Auto-expresión
	Autenticidad de la personalidad	Transformación de la experiencia
	Reconfirmación	Elección segura
<b>Plano funcional</b>	Mantener la promesa de desempeño	Elección fácil
		Certeza en un mundo cambiante
		Repetición de la satisfacción.

Fuente: Adaptado de *Strategic Brand Management*, por Rosenbaum-Elliott et al. (2011, p. 4)

Como se observa en el esquema anterior, el plano funcional de la marca representa lo que el producto o servicio hace o para lo que sirve. Según Aaker (Martín, 2005), un beneficio funcional es aquel que está “basado en los atributos del producto que suministra utilidad funcional al cliente” (p. 77). Los atributos de la marca y los beneficios concretos para el consumidor que componen este plano funcional son, en general, tres. En primer lugar, realiza lo que promete, es decir, que lo que se ve es lo que se obtiene. En segundo lugar, satisfacen una

necesidad básica o resuelven un problema. De hecho, esta satisfacción básica le proporciona una certeza sobre el producto o servicio que le simplifica la elección de la marca en repetidas ocasiones. Es decir, le hace más fácil el proceso de compra. En tercer lugar, este tipo de marcas se asocian a compras con un nivel de implicación bajo por parte del consumidor.

Siguiendo el gráfico anterior, el plano emocional se refiere a lo que representa la marca para el cliente y/o consumidor. Para Aaker, un *beneficio emocional* se refiere a la “capacidad de la marca para hacer que un comprador o usuario de la marca sienta algo durante el proceso de compra o experiencia de uso” y define un beneficio de auto-expresión como aquel que “se manifiesta cuando la marca suministra un vehículo que permite a la persona proclamar un perfil particular de auto-imagen” (Martín, 2005, p. 77). Los principales atributos marca para el consumidor en la esfera emocional son los asociados a la promesa de desempeño y con atributos como refuerzo, autenticidad y personalidad con significados simbólicos. Éstos cumplen dos funciones: el simbolismo social y el simbolismo personal. El *simbolismo social* corresponde a los atributos que ayudan a construir, hacia fuera, el mundo social de cada persona. Por eso, el uso de marcas con un gran simbolismo social ayuda a comunicar a los demás cómo nos gustaría que nos vieran, o a transmitir lo que se desearía que pensasen de nosotros. En cambio, el *simbolismo personal* se asocia a los significados que construyen, hacia dentro, la propia identidad. Los beneficios que trasladan a los consumidores las marcas con una esfera emocional acusada son los de elección segura y el de transformación de la experiencia. La *elección segura* se refiere a que, a medida que la implicación crece en una compra, el riesgo que percibe el consumidor aumenta. El consumidor necesita confiar en la marca y desarrollar un proceso emocional por el cual espera que se cumplan las expectativas que se han depositado en el producto o

servicio, en términos de desempeño, estilo, estatus o emoción, entre otros. En cambio, con la *transformación de la experiencia* el usuario es capaz de sentir algo que le ayuda a tangibilizar su identidad social y personal.

## 2.2. La gestión estratégica de marcas

Una vez analizadas las bases que determinan el poder de las marcas, se estudia la evolución de su gestión. Y es que, aunque la gestión estratégica de marcas ha ido evolucionando con el tiempo, en términos generales, se contemplan cuatro áreas esenciales: posicionamiento, notoriedad, personalidad y puntos de contacto. A continuación, se describe brevemente en qué consiste cada uno de estos ángulos que componen dicha práctica.

Al Ries y Jack Trout definieron el *posicionamiento*, uno de los conceptos del Marketing que más han influido en la gestión de marcas. Aunque existen muchas definiciones, todas giran en torno a tres ejes: analizar y explotar la oferta; lo que valora el consumidor de la oferta; y lo que diferencia a una marca de un determinado entorno competitivo. Ollé y Riu (2009) afirman que, para construir el posicionamiento más indicado para una marca, hay que:

Pensar en el marco de referencia que más nos beneficia y contextualizarnos allí. El verdadero reto de un estratega no es ‘jugar mejor’ que sus competidores, es marcar las reglas del juego para que las demás (marcas) las sigan... a distancia (p. 104).

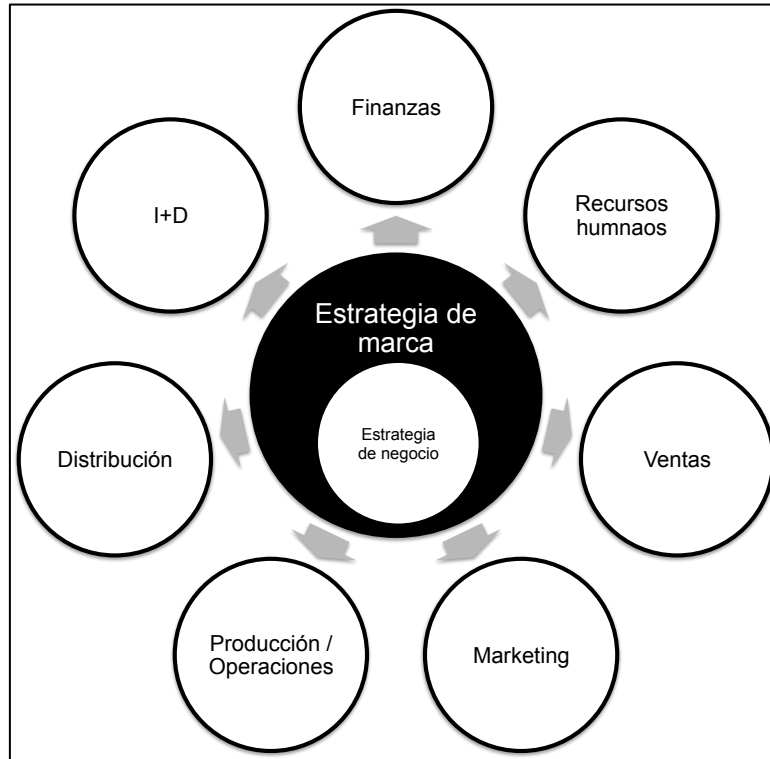


En segundo lugar y como se ha visto anteriormente, la *notoriedad* indica el nivel de conocimiento y recuerdo de un determinado grupo de personas sobre un elemento de la marca. En este sentido, casi siempre, lo más conocido, es el nombre (Ollé y Riu, 2009) de la marca.

Según Aaker (2002), la *personalidad de la marca* es el “conjunto de características humanas asociadas a una marca determinada. Incluye características tales como el sexo, edad y clase socio-económica, así como aspectos clásicos de la personalidad humana como la cordialidad, la implicación y el sentimentalismo” (p. 151). La personalidad de una marca aporta sentido, significado y una diferenciación sostenible, ya que está compuesta por el conjunto de valores, atributos, dimensiones o significados que se asocian a una persona. Por esta razón y siguiendo con la definición que proporcionan Ollé y Riu (2009), el objetivo estratégico de cualquier Brand Manager es dotar a una marca de la personalidad adecuada. Continúan diciendo que “no basta con definir una lista de atributos y valores que queremos vincular a nuestra marca, sino lograr que cada uno de los contactos del consumidor con nuestra oferta se convierta en una correcta percepción y asimilación de esos valores” (p. 85). Ahora de construir la personalidad de una marca, Aaker (Rosenbaum-Elliott, Percy y Pervan, 2011) demostró que existen cinco factores o rasgos -similares a los de una persona- que los consumidores asocian a un gran número de marcas y son los siguientes: sinceridad, excitación o entusiasmo, competencia, sofisticación y robustez. Por otra parte, la personalidad de una marca se concreta en los diferentes *puntos de contacto* que un consumidor tiene con una marca. De hecho, la estrategia de negocio y la estrategia de la marca deben ir en consonancia para aportar coherencia en todos los puntos de contacto, tal y como ilustra el esquema de Interbrand. En otras palabras, la marca se debe transmitir en el I+D, en las políticas de distribución, en el

Marketing y las ventas, en el talento y en la política de finanzas de la empresa.

Figura 2.4: Estrategia de marca y los puntos de contacto.



Fuente: Adaptada de Interbrand<sup>7</sup>.

No todos los puntos de contacto son controlables, pero como afirman Ollé y Riu (2009), sí hay algunos que se pueden gestionar como son la oferta, los clientes, el precio y el punto de venta. La *oferta, producto o servicio* representan el punto de contacto clave con el consumidor y el que tiene más capacidad para generar valor para la marca. Se debe tener en cuenta la categoría a la que pertenece el producto y servicio en cuestión, ya que este factor determina el recorrido y las posibilidades de la marca. Por ello, es necesario identificar los significados que aporta nuestra oferta y nuestra categoría. Los *clientes y los consumidores* son las personas que compran y/o consumen los productos de una determinada marca y

<sup>7</sup> De una imagen cedida por Interbrand el 28 de febrero de 2013, exclusivamente, para el presente trabajo.

son muy importantes para que otros consumidores adopten o rechacen dicha marca. En palabras de Ollé y Riu, “el factor cliente es un arma de doble filo. Dime a qué colectivo te diriges y te diré qué posibilidades de personalidad tiene tu marca” (p. 91). El *precio* es otra de las variables que más determina los valores de una marca, ya que suele ser uno de los factores más importantes que considera un consumidor a la hora de adquirir un producto o servicio. Una marca debe justificar su precio en su personalidad, como por ejemplo: trabajando significados como la exclusividad o en ideas como la democratización de una categoría. Hoy en día, *el canal y los puntos de distribución* están adquiriendo una gran importancia debido a que se ha visto que aportan muchos significados a la personalidad de la marca. De hecho, numerosas marcas han salido de los grandes almacenes para inaugurar sus *flagship stores* en los que controlar, al detalle, su imagen de marca y conocer más a fondo a sus consumidores. Es recomendable establecer una *comunicación* acorde a su personalidad de marca que ayude a reforzarla. Se suelen utilizar herramientas como la publicidad ATL y BTL<sup>8</sup>, marketing directo, relaciones públicas, o redes sociales, entre otras. Como último punto de contacto de la marca, cabe destacar que la categoría a la que pertenece un producto o servicio también determina *la visibilidad y la presencia* de la marca. Como explican Ollé y Riu, las marcas que establecen la personalidad social, como la ropa o los coches, gozan de una mayor visibilidad que aquellas que pertenecen al consumo interno. Calvin Klein solucionó su baja presencia de marca cambiando las normas de la categoría de la ropa interior. De este modo, Calvin Klein logró poner de moda enseñar la parte superior de sus prendas llevando los pantalones más bajos de cintura.

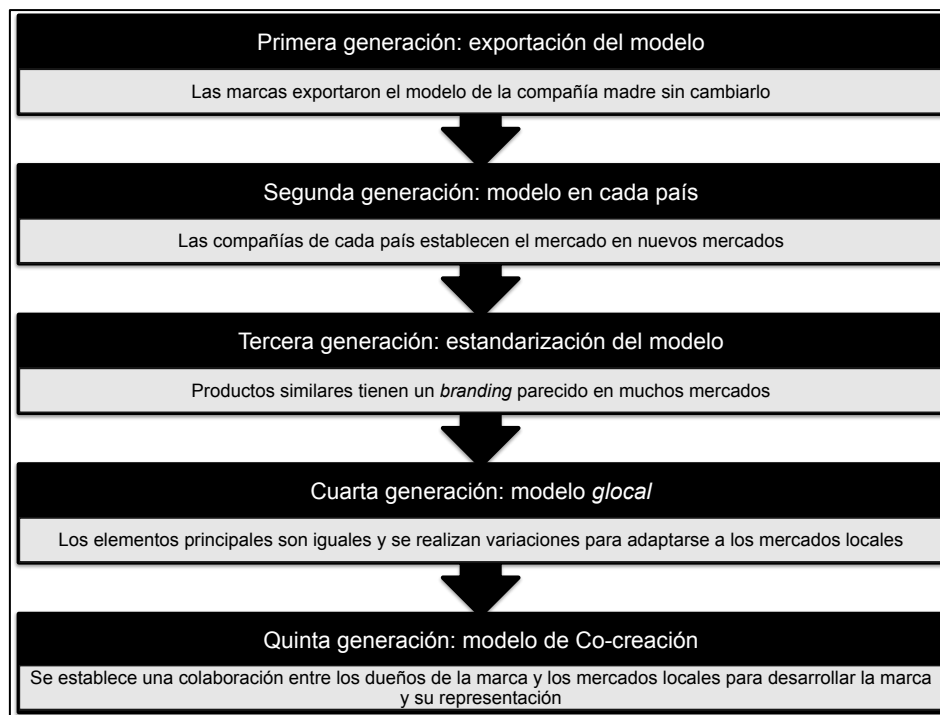
---

<sup>8</sup> ATL y BTL son acrónimos en inglés. ATL significa *Above the line* y se asocia a las campañas de publicidad en medios tradicionales como puede ser en televisión, radio, prensa o publicidad exterior. El acrónimo BTL significa *Below the line* y se suele asociar con medios no convencionales para generar sorpresa como puede ser el product placement, merchandising, promociones en el punto de venta o la publicidad online, entre otros.

### 2.2.1. Del Branding a la Co-creación

En la disciplina de la gestión estratégica de marcas se pueden distinguir varios modelos en función de su relación con el consumidor y de la evolución de los cambios en la sociedad. Según John Grant (2006), durante los últimos treinta años, se han producido tantos cambios y tan rápidos, a nivel tecnológico, social y económico, que se podría decir que han influido en casi todos los aspectos de nuestra vida. Dichos cambios también han transformado el concepto de marca desde su creación, hasta su gestión para poder adaptarse a una sociedad en continua transformación. De hecho, según The Futures Company<sup>9</sup>, el instituto de investigación de tendencias del holding WPP, existen cinco fases en la evolución de la gestión de marcas globales, tal y como ilustra el siguiente gráfico.

Figura 2.5. Evolución de los modelos de gestión de marcas.

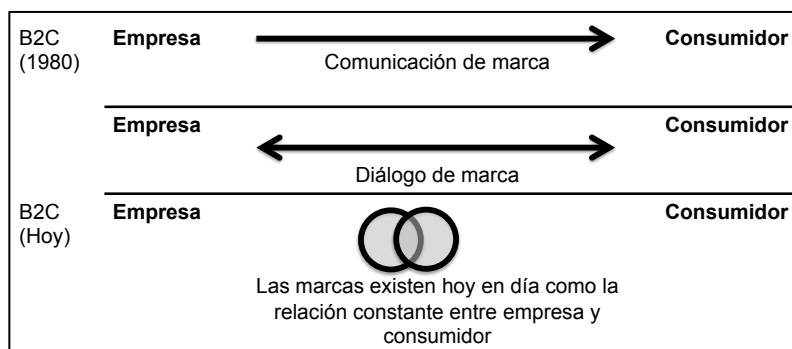


Fuente: Adaptado de *The Future of Global Brands in an Uncertain World: The Power of Co-Creation* por The Futures Company.

<sup>9</sup> Se puede descargar el informe *The Future of Global Brands in an Uncertain World: The Power of Co-Creation* en el siguiente enlace: <http://thefuturescompany.com/free-thinking/the-future-of-global-brands/> (consultado el 1 de mayo de 2013)

Para simplificar la explicación y entender cuál ha sido la evolución de la gestión de marcas, en este trabajo, se distinguen tres fases en función de la relación entre la marca y el consumidor: Branding, Brand Management y Co-creación.

Figura 2.6. Evolución de la gestión de marcas.



Fuente: Adaptada de Interbrand<sup>10</sup>.

Se puede definir el *Branding* como el proceso que parte de un producto o servicio y de sus características funcionales, para buscarle un nombre, un logotipo y lugares en los que exponerlo. Según Hatch y Schultz (2008), se trata de una disciplina basada en el producto que, desde una perspectiva muy marketiniana, empezó a construir las primeras relaciones entre productos y consumidores. John Grant (2006, p. 11) explica que todavía hay muchas empresas que se encuentran en esta fase por miedo a saltar a la siguiente. Como consecuencia, gestionan la marca de un modo “*pasado de moda*” bajo la responsabilidad de directores de Marketing que vienen de empresas de FMCG<sup>11</sup> obsesionados con producir “*grandes ideas publicitarias*” y bajo la única perspectiva de la marca producto.

El Brand Management surgió de la evolución y utilización masiva del Branding, ya que, en palabras de Ollé y Riu (2009, pp. 25 -

<sup>10</sup> De una imagen cedida por Interbrand el 28 de febrero de 2013, exclusivamente, para el presente trabajo

<sup>11</sup> FMCG: acrónimo en inglés que significa empresas de gran consumo y que proviene de Fast Moving Consuming Goods.

63), “capturar la esencia de una oferta, trabajar a fondo una personalidad atractiva, diferente, llena de significados para nuestro cliente potencial y conectarla a un nivel emocional con nuestra marca, dotándola de cierta magia, es algo totalmente diferente”. La marca pasó de ser de un mero instrumento para diferenciar y evitar confusiones entre productos, a ser un fin en sí mismo, simplificando y haciendo más atractivo el proceso de compra. El Brand Management es un proceso mucho más complejo que busca “un poder de atracción muy claro, un conjunto de significados relevantes e incuestionables que consigan un espacio no sólo en la cabeza, sino en el corazón de nuestros consumidores”. Los objetivos del Brand Management son, por un lado, decidir “qué significados, valores y personalidad son los relevantes” para la marca y, por otro lado, “mantener la consistencia y fortaleza de una marca para que ésta pueda ser rentabilizada adecuadamente”. En definitiva, y siguiendo de nuevo a Ollé y Riu, el Brand Management consiste en “conocer qué significados se vinculan a [la] marca, diferenciar los que son estratégicos de los tácticos y trabajarlos a lo largo del tiempo”. Y es que el Brand Management pretende construir marcas fuertes y duraderas en el tiempo ampliando su visión a las facetas de la marca corporativa. Para ello las marcas deben cumplir tres características que sostienen Ollé y Riu relacionadas con los clientes, la categoría y los recursos. Es decir, “piensan más en sus clientes que en sus competidores (...); reinventan la categoría enseñando al consumidor una nueva forma de ver el mundo (...); y concentran sus recursos en torno a un posicionamiento competitivo.”

Según sostiene el profesor Doyle (Grant, 2006), la fórmula del Brand Management para conseguir marcas fuertes o poderosas es relacionar los beneficios del producto, con la identidad diferencial y los valores añadidos. El resultado de la fórmula es comunicar, de un

modo diferencial, el beneficio o USP, su identidad y los valores de la marca a nivel emocional.

*Marca fuerte= beneficios del producto X identidad diferencial X valores añadidos*

Para justificar la fase actual de la *Co-creación* se debe tener en cuenta que la marca, como describen Hatch y Schultz (2008), se ha convertido en una actividad multifuncional. Numerosos departamentos (Recursos Humanos, I+D, Relaciones con inversores, etc.) de la empresa comenzaron a dividir su gestión haciendo de la disciplina del Brand Management algo caótico. Además, como dice Adam Morgan (2009), los consumidores cuestionan todo, su mayor conocimiento de las marcas y del mercado, ha llevado a un escepticismo generalizado. De hecho, según el autor mencionado, no todos los consumidores tienen una conexión emocional con el producto, sino que lo utilizan como algo más en su vida sin darle mayor importancia. Por tanto, la razón que explica el paso al modelo de la Co-creación reside en que, según Hatch y Schultz (2008), los departamentos de Marketing han dejado de poseer el control total sobre la marca. Porque, como dice, Wally Olins (Hatch y Schultz, 2008, pp. IX – XII), toda la compañía tiene que creer en lo que se está haciendo. Por eso mismo, la responsabilidad de gestionar la marca reside en toda la compañía.

Para John Grant (2006, pp. 12 - 13), la nueva gestión de marcas debería ser como un “*matrimonio*” con los consumidores donde se creen nuevos estilos de vida y donde se eviten los mensajes unidireccionales de la marca o del consumidor, es decir, tiene que ser algo compartido. Para cambiar la indiferencia del consumidor, Morgan (2009) aboga por crear marcas cuyos valores e ideas provoquen una reacción, que conecten con su imaginación y que le hagan creer en algo. De este modo, se conseguirá crear una relación más intensa con

el consumidor. En palabras de Ind et al. (2012), la Co-creación beneficia a los stakeholders y a la propia empresa. Por ejemplo, el consumidor sale beneficiado porque se ponen en práctica innovaciones que deseaba en determinados productos o servicios; y para la empresa porque se diseñan innovaciones coherentes con menor riesgo financiero y porque, como afirma Saleem (2012), consigue consumidores más fieles a la marca. Por lo tanto, la conexión será mucho mayor entre la marca y el consumidor.

Con un nuevo modelo de gestión de marcas donde la interactividad, la autenticidad, el dinamismo y el poder del consumidor son esenciales, Grant (2006) sostiene que el Brand Management deja de ser efectivo porque ignora la presión de las marcas por adoptar un acercamiento más auténtico. En este sentido, Ind et al. (2012), opinan que las técnicas tradicionales para obtener conocimiento del consumidor, basadas en investigación del mercado y en técnicas de observación, son útiles para obtener *insights*<sup>12</sup> relacionados con las actitudes hacia las marcas, pero no para obtener conocimiento sobre la intención del consumidor. Para predecir su comportamiento, Ind et al. proponen un acercamiento al consumidor de un modo participativo. El objetivo va más allá de aportar opiniones, sino que los propios consumidores se conviertan en creadores de la marca. Por esta razón, todos los stakeholders deben participar en el proceso aportando su creatividad. Por parte de las empresas, es necesario la escucha activa de sus públicos, la responsabilidad de mantener relaciones a largo plazo, el compromiso de poner en práctica las aportaciones y permitir que la marca evolucione a través de la participación. Para que los consumidores participen el proceso de Co-creación de la compañía, Ind et al. (2012), establecen dos condiciones. En primer lugar, la actividad de la empresa debe ser relevante para los consumidores, es decir, les tiene que importar la categoría a la que pertenece la marca o

---

<sup>12</sup> En este trabajo, entiendo “*insight*” como una motivación profunda que conecta con el ser humano como persona.



lo que la compañía puede hacer por ellos. En segundo lugar, tienen que estar convencidos de que sus ideas son valoradas por la compañía, que van a ser escuchados, que su opinión y sus contribuciones se pondrán en práctica. De este modo, Saleem (2012) opina que los consumidores podrán acompañar a la marca en su proceso de evolución de un modo sincero y dando lo mejor de ellos mismos. Eso sí, su participación debe ser desde la conceptualización, hasta la generación de contenidos para su correcta comunicación. A la hora de iniciar el proceso de Co-creación, Ind et al. (2012), distinguen dos alternativas. Se puede iniciar con una comunidad ya existente donde ya se traten temas relacionados con la actividad de la empresa. O bien crear una comunidad para el análisis de ideas y conceptos sobre la marca. Por lo tanto, según destaca Grant (2006), habrá diferentes prismas de una misma marca, tantas como ideas se puedan plasmar y que parten de un problema a resolver, y no de cómo publicitar la marca en cuestión. En un contexto donde la tecnología permite compartir ideas de un modo más fácil y en cualquier lugar, la marca debe establecer las bases para la incentivar innovación y la creatividad, tal y como opinan Ind et al. (2012), así como para establecer los mecanismos que evalúen las ideas propuestas por los distintos stakeholders de una compañía.

En definitiva, la evolución de las distintas fases lleva a la economía de la reputación donde la gestión de la marca se ha convertido con el tiempo en un proceso para gestionar la marca en relación a un atributo tangible (Branding), intangible (Brand Management) y al final con un consumidor protagonista y escéptico donde la marca cobra importancia a través de la empresa.

## **2.2.2. La valoración de marcas**

Uno de los aspectos más controvertidos de la gestión estratégica de marcas, y común a los distintos modelos, es la valoración de la marca. Existen corrientes que afirman que no se puede dar un valor real a la marca porque no todos los intangibles se pueden medir; mientras que otros autores y consultorías han desarrollado métodos para tratar de cuantificar su valor. La principal crítica que hacen aquellos que opinan que las marcas no se pueden medir es que, cuando los economistas y los financieros se fijan en las marcas, lo hacen sólo, en opinión de Hatch y Schultz (2008), en su valor económico. Los distintos modelos no pueden aislar, de manera fiable, el valor de la inversión en ningún intangible de la marca como, por ejemplo, los efectos simbólicos y emocionales que ejercen sobre los consumidores para elegir dichas marcas sobre otras de la competencia. En cambio, para muchos autores y empresas, la marca representa un activo de negocio por su capacidad de generar ingresos. En palabras de Tom Blackett:

Las marcas que cumplen su promesa atraen a compradores fieles, que acuden a ellas a intervalos regulares. En consecuencia, el propietario de la marca puede prever más fácilmente el flujo de caja y planificar y gestionar el desarrollo de su negocio con mayor confianza (Brujó, 2010, p. 44).

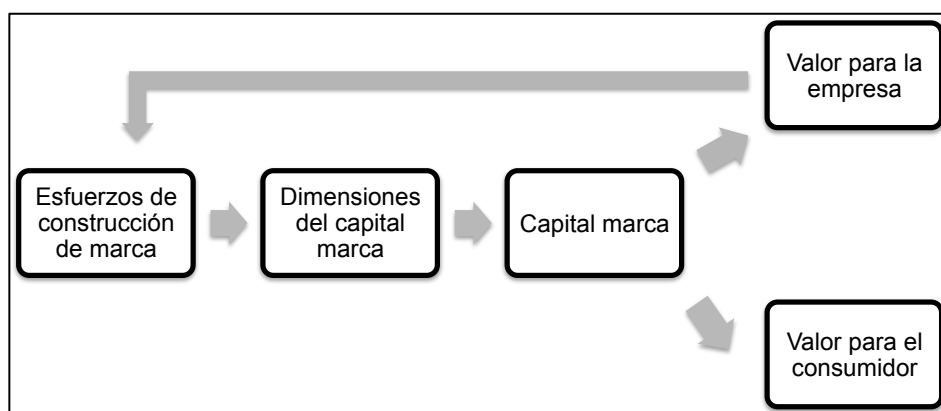
Desde los años 80, se reconoce el valor intangible que las marcas aportan a las empresas cuando, como explica Jan Lindemann:

Se empezó a observar que cada vez había una mayor diferencia entre el valor contable de las empresas y su

cotización en bolsa, así como un fuerte incremento de las primas que se pagaban en las fusiones y adquisiciones, superiores al valor de mercado (Brujó, 2010, p. 50).

Hoy en día se considera que el mayor valor de una empresa reside en sus intangibles. Gabriela Salinas (2008) recoge que “en un estudio realizado por Brand Finance sobre los índices de capitalización bursátil de la mayores bolsas del mundo, los activos intangibles representan más del 75% del valor del S&P 500 y del Ibex 35” (p. 35). Según el profesor José María Cubillo (2011, pp. 20 – 27), el interés por valorar las marcas reside, principalmente, en dos razones: el valor para el consumidor y el valor para la empresa.

Figura 2.7. Razones principales para valorar una marca.



Fuente: Adaptado de *Descifrando el ADN de las marcas. Elementos esenciales para la Dirección Estratégica de Marcas*, por José María Cubillo (2011, p. 23)

Según se desprende del gráfico, el *valor para el consumidor* reside en que la marca facilita el proceso de compra basado en una confianza y satisfacción tras haberla usado. Es decir, como expresa Cubillo (2011), “la marca contribuye a reducir el coste de búsqueda. Las marcas ayudan a los consumidores a reducir el esfuerzo requerido para elegir un buen producto, por lo que, la confianza depositada en la

marca reduce el riesgo percibido” (p. 22). Además, le aporta valor porque la marca, como ya se ha señalado, satisface necesidades de autorrealización. El *valor para la empresa* se centra en el cálculo de su valor a nivel contable. De este modo, incorpora la cantidad a “la valoración de los activos que aparecen en los balances, bien con el objetivo de realizar fusiones, adquisiciones o desinversiones”. Y es que las marcas mejor valoradas contribuyen de forma positiva en los resultados financieros, ya que si se “influye sobre la preferencia e intenciones de compra de los consumidores, incrementa la probabilidad de elección de marca y, generalmente, permiten la generación de márgenes de beneficio superiores” (Cubillo, 2011, p. 23).

Otras razones, desde el punto de vista de la gestión empresarial, para valorar la marcas son los motivos de gestión, contables, legales y transaccionales que Gabriela Salinas (2008, pp. 44 – 49) ha definido. Los *motivos de gestión* son importantes porque el índice de fortaleza de la marca sirve para aclarar la rentabilidad de las acciones comerciales. Además, implica obtener el “*margen de marca*” que determinará el crecimiento o no de la empresa. Los *motivos contables* contabilizan los activos intangibles identificables. Los *motivos legales* son clave en determinados litigios donde es necesario conocer el valor de la marca, por ejemplo: en los relacionados con royalties; con licencias o franquicias; con competencia desleal; con quiebras; por mala gestión o negligencia; con el valor de las acciones. Los *motivos transaccionales* hacen referencia a operaciones internas como la securitización o la planificación de impuestos; o bien para transacciones externas relacionadas con la compra o venta de empresas con marca o para conceder licencias a terceros. En el siguiente cuadro se ilustran las ventajas que supone que la marca de una empresa tenga un valor alto y, por tanto, la generación de valor que aporta a sus públicos.

Figura 2.8. Beneficios de poseer una marca con un valor alto.

	Productor	Mayorista	Minorista	Consumidor
Beneficios	<p>Mayores volúmenes de venta</p> <p>Menores costes de producción</p> <p>Introducción más fácil de nuevos productos</p> <p>Relación de confianza con el consumidor</p> <p>Mayor control sobre revendedores</p>	<p>Demanda preestablecida</p> <p>Menores costes de ventas</p> <p>Mayores volúmenes de venta</p> <p>Mayor rotación del inventario y mejor uso del almacén</p>	<p>Demanda preestablecida, mejora de la imagen del distribuidor para el consumidor</p> <p>Compromiso del productor a promover el producto</p> <p>Relación de confianza con el cliente</p> <p>Mayores márgenes sobre marcas más fuertes</p> <p>Mayor rotación de inventarios Menores costes de venta</p>	<p>Garantía de calidad implícita</p> <p>Riesgo percibido menor</p> <p>Prestigio asociado con la imagen de marca</p>

Fuente: Adaptado de *Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers*, por Frederick E. Webster Jr. (2000, p. 19) y de *Elementos esenciales para la Dirección Estratégica de Marcas*, por Cubillo (2011, p. 24)

Existen numerosos procedimientos basados en la investigación y en métodos financieros para tratar de cuantificar el valor de las marcas. Los primeros, como explica Jan Lindemann, “intentan medir el comportamiento y las actitudes de los consumidores que influyen en la rentabilidad” de la marca (Brujón, 2010, pp. 56 y 57). Por su parte, los *métodos financieros* utilizan procedimientos basados en los costes, en las comparaciones, en el sobreprecio o en su uso económico. Por ejemplo, Gabriela Salinas establece tres requisitos (Salinas, 2008, p. 49) que debería cumplir cualquier modelo de valoración económica de marca. Cada requisito debe considerar las variables relevantes para determinar el valor de cualquier activo: “rentabilidad, crecimiento y riesgo”; los objetivos del ejercicio en cuestión; y la valoración del usuario.

Uno de los sistemas de evaluación, dentro de los procedimientos financieros, con mayor prestigio es el ranking anual de *Las Mejores Marcas Globales* de Interbrand donde se valoran más de 5.000 marcas de todo el mundo. El modelo de Interbrand (Brujón, 2010) se basa en dos principios, el mercadotécnico y el financiero, y se

concreta en tres fases. El *principio mercadotécnico* tiene en cuenta la función de la marca para generar demanda entre consumidores (B2C) o entre empresas (B2B) que se traducirá en ingresos por volumen, precio o frecuencia de compra. Y es que, como ya se ha estudiado, la marca ayuda a fomentar la lealtad y la repetición de la compra. Por esta razón, este modelo mide si se asegura la demanda de productos y servicios a largo plazo. En cambio, en el *principio financiero* considera el valor neto actual de las ganancias que se estiman para un futuro. Es decir, según Lindemann (Brujó, 2010), “se identifican las ganancias atribuibles a la marca previstas para el futuro y se les descuenta una tasa de descuento que refleja el riesgo de dichas ganancias para llegar al valor presente neto de la marca” (p. 58). Siguiendo la explicación de Interbrand, las tres fases que sigue su modelo de valoración de marcas (beneficio económico, ganancias de la marca y valor de la marca) se ilustran en el siguiente esquema.

Figura 2.9. Metodología de valoración de marcas de Interbrand.

Beneficios operativos		
-		
Impuestos		
<hr/>		
NOPAT	Beneficio económico	Ganancias de la marca
-	X	X
Remuneración de capital empleado	Papel de la marca	Tasa de descuento
<hr/>		
<b>BENEFICIO ECONÓMICO</b>	<b>GANANCIAS DE LA MARCA</b>	<b>VALOR DE LA MARCA</b>
		(euros)

Fuente: Adaptado de *Mejores marcas españolas 2011*, por Interbrand (p.60).

En primer lugar, Interbrand<sup>13</sup> señala que se debe calcular el resultado financiero, es decir, “el retorno neto que obtienen los proveedores de capital de una compañía”. Para ello, se calcula Beneficio Neto Operativo (NOPAT en inglés<sup>14</sup>) restando los impuestos

<sup>13</sup> Metodología extraída del informe *Mejores marcas españolas 2011*. El informe completo se puede descargar en el siguiente link: [www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies\\_ES/MEJORES\\_MARCAS\\_ESPA%c3%91OLAS\\_2011.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies_ES/MEJORES_MARCAS_ESPA%c3%91OLAS_2011.sflb.ashx) (consultado el 29 de marzo de 2013).

<sup>14</sup> NOPAT: acrónimo en inglés de Net Operating Profit After Tax.

al Beneficio Operativo Neto de la compañía. En segundo lugar, se resta al NOPAT “el coste del capital necesario para generar los ingresos de la marca.” La cantidad resultante indica el Beneficio Económico para un año. En segundo lugar, se calcula el papel de marca para saber “qué parte de la decisión de compra se puede atribuir directamente a la marca, excluyendo otros aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto”. En otras palabras, se mide el porcentaje de la demanda de un producto o servicio en comparación con otro similar y sin marca. Por lo tanto, para determinar las ganancias que se pueden atribuir a la marca, dentro del total, se multiplica el beneficio económico por el porcentaje de papel de marca. Por último, la fuerza de marca “mide la habilidad de una marca para asegurar ganancias futuras para la compañía”. La fuerza de marca evalúa, de manera relativa, diez áreas donde la marca tiene presencia. También se contempla una tasa de descuento que (Brujón, 2010) “refleja el perfil de riesgo de las ganancias futuras esperadas” (p. 59). Por lo tanto, el valor de la marca será el resultante de multiplicar las ganancias de la marca por la tasa de descuento de la marca.

En conclusión, pese a las críticas, a día de hoy la valoración de las marcas parece seguir teniendo relevancia porque la marca representa un activo para las empresas para generar ingresos. En este sentido, las marcas mejor valoradas suelen tener índices más altos en cuanto a confianza y satisfacción por parte de los consumidores y en cuanto al crecimiento esperado de la empresa.

## **2.3. Experiencia de marca**

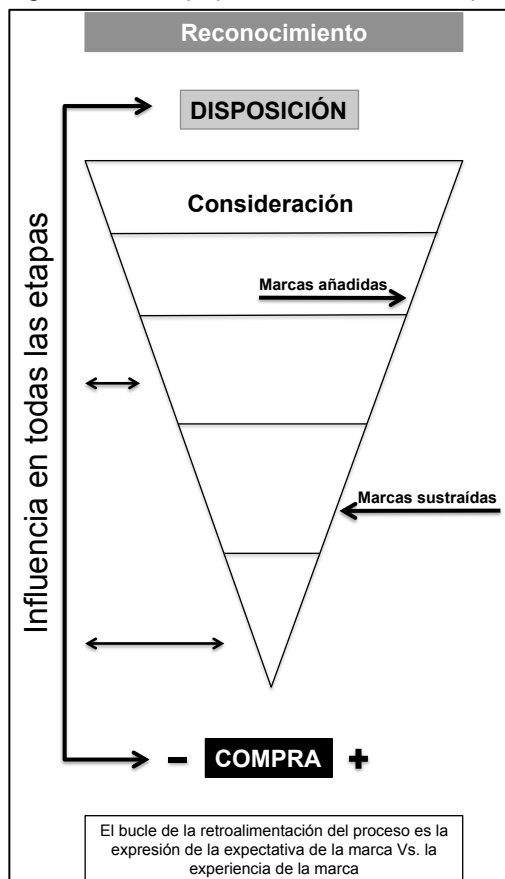
Tras el estudio teórico del poder de las marcas y de la evolución de su gestión, es conveniente analizar un aspecto fundamental en su gestión como es la experiencia de marca. Porque, si hay algo que caracteriza a una experiencia de marca, son las emociones (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) y no tanto el producto, ya sea bien cuando se relaciona con los diferentes puntos de contacto con una marca; o bien en nuestra memoria a la hora de detectar una necesidad para cambiar el estado actual por uno mejor; o a la hora de evaluar la marca una vez que se ha probado o consumido. Schmitt propuso cinco módulos o dimensiones experienciales para categorizar las respuestas ante los estímulos provocados por una marca y que son: la dimensión sensorial, la dimensión afectiva, la dimensión de pensamiento y la dimensión social o de relaciones. En palabras del autor:

La dimensión sensorial apela a las respuestas relacionadas con los sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato) y pueden venir provocadas no sólo por elementos de la identidad visual de la marca (símbolos visuales, color, eslogan, música, diseño, etc.) sino también por los aspectos sensoriales del producto físico y del núcleo de un servicio. La dimensión afectiva tiene que ver con los sentimientos y emociones más internos del individuo y que pueden variar desde estados de ánimo positivos o negativos ligeramente vinculados a la marca a fuertes emociones como la alegría, diversión u orgullo, nostalgia, frustración, etc. La dimensión de pensamiento está relacionada con experiencias que animan al cliente a pensar y



que despiertan su creatividad y su curiosidad, y que estimulan el debate y que generan controversia. La dimensión social o de relaciones apela a las experiencias relacionadas con la interacción con terceros e implica una conexión con otras personas, grupos sociales, de referencia o una entidad social más amplia. La dimensión de actuaciones tiene que ver con las experiencias relacionadas con el cuerpo físico, pautas de comportamiento más a largo plazo e imitación de modelos y estilos de vida (Ballester y Fernández, 2010, p. 4).

Figura 2.10. El papel de la marca en el proceso de compra.



Fuente: Adaptado de Interbrand<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> De una imagen cedida por Interbrand el 28 de febrero de 2013, exclusivamente, para el presente trabajo.

Según Rosenbaum-Elliott et al. (2011), la mayoría de procesos de compra se rigen por un proceso cognitivo. Incluso hay veces que dicho proceso cognitivo se ve condicionado por las emociones previas hacia una determinada marca, hecho del que se aprovechan muchas compañías. Y en otras ocasiones, se justifica racionalmente una compra basada en emociones. En este sentido, Marc Gobé (2005) afirma que “el aspecto emocional de los productos y sus sistemas de distribución serán la diferencia clave entre la última elección de los clientes y el precio que pagarán”. Es decir, la marca dotada de significados emocionales supondrá una diferencia porque, según Gobé, “atrapa a los consumidores a nivel de los sentidos y de las emociones” y “se hace imprescindible para la gente forjando una conexión profunda y duradera” (p. XX). Y es que la marca ejerce un proceso de influencia constante durante todo el proceso de compra condicionando las expectativas y las experiencias en torno a ella.

### **2.3.1. Las marcas y las emociones**

Como se ha visto, la experiencia de marca está determinada por las emociones. Una emoción (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) está compuesta por “sentimientos” que afectan a las percepciones, es decir, los términos que utiliza una persona para describir la emoción de la que es consciente. La emoción está formada por una serie de componentes entre los que destacan la excitación psicológica, el motor de expresión y los sentimientos subjetivos. Conectar a través de las emociones, según Marc Gobé (2005), “funciona porque todos respondemos emocionalmente ante nuestras experiencias vitales y todos proyectamos naturalmente valores emocionales ante los objetos que nos rodean” (p. XXXV). En este sentido, podemos distinguir (Rosenbaum-Elliott et al., 2011), a grandes rasgos, entre emociones primarias y secundarias. Las *primarias* son las emociones comunes a

la mayoría de personas. Según Ekman (Rosenbaum-Elliott et al., 2011, p. 23), hay seis tipos de emociones primarias: sorpresa, enfado, miedo, disgusto, tristeza y alegría. Las *secundarias* son emociones que dependen del contexto sociocultural y de las experiencias previas. Según Parkinson et al. (Rosenbaum-Elliott et al., 2011), en muchas ocasiones, las emociones secundarias determinan la forma en la que se vive, expresa y regula las emociones primarias.

De las once leyes de respuesta emocional que elaboró Frijda (Rosenbaum-Elliott et al., 2011), cuatro se consideran fundamentales para entender el comportamiento del consumidor, y son: la ley de la preocupación, la ley de la realidad aparente, la ley de la cercanía y la ley de la carga ligera. A continuación se realiza una síntesis de estas cuatro leyes de Frijda.

La *ley de la preocupación* describe cómo las emociones aparecen en respuesta a los acontecimientos que son importantes para los objetivos o preocupaciones personales. Según esta ley, las situaciones se interpretan a través de los valores que más importan, por lo que existe preferencia por las emociones que los refuerzan y por ciertos puntos de vista sobre otros. La búsqueda de identidad es una de las principales fuentes que alimenta esta ley, sobre todo, en la sociedad actual postmoderna, que se caracteriza, tal y como señalaba Giddens (Rosenbaum-Elliott et al., 2011), por la fragmentación, la impotencia, la falta de certeza y la mercantilización. De ahí la búsqueda constante de identidad y de querer mantenerla a lo largo del tiempo. En este sentido, las marcas ofrecen una continuidad en un mundo cambiante que aporta seguridad, hecho que les proporciona un gran valor añadido.

La *ley de la realidad aparente* señala que los eventos o sucesos que se determinan como reales provocan emociones que

varían en función de lo veraz que se consideren. Y es que la imaginación tiene el mismo poder que “*la realidad*” y es capaz de provocar fuertes emociones.

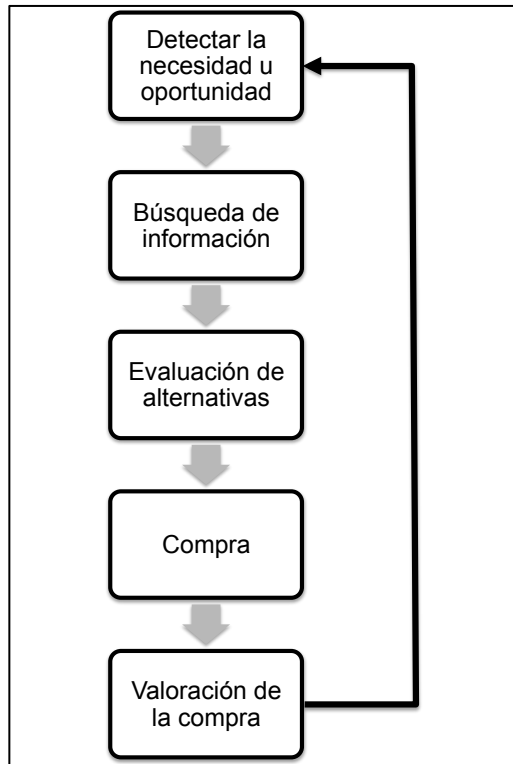
La *ley de la cercanía* establece que las emociones suelen estar cerca de las probabilidades y tienen mucha influencia sobre los actos. Dicho esto, puede ser que la causa de una emoción pueda ser relativamente menor, pero que no se reconozca su respuesta emocional y represente toda una experiencia. Por ejemplo: puede que el deseo por un producto provoque una sensación tan sobrecogedora que saque a la luz otros aspectos del entorno que supongan una absorción en la experiencia de compra.

Por último, según la *ley de la carga ligera*, se tiende a ver cualquier situación del modo que suponga la menor carga negativa a nivel emocional. Esto sugiere que la interpretación de cada situación se realiza del modo que resulte más agradable para la persona. Para conseguirlo, se desarrollan estrategias que permitan gestionar las emociones.

### **2.3.2. Cómo conquistar al corazón y a la mente**

A la hora de diseñar y entender las diferentes experiencias de marca, se debe considerar el comportamiento del consumidor y/o cliente a la hora de adquirir un producto y/o servicio para poder conquistar su corazón y su mente. En el proceso tradicional de compra se establecen una serie de etapas (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) que van desde detectar la necesidad u oportunidad, pasando por la búsqueda de información hasta la evaluación de alternativas, la propia compra y la valoración de los resultados que retroalimentan la primera fase.

Figura 2.11. Modelo tradicional de compra.



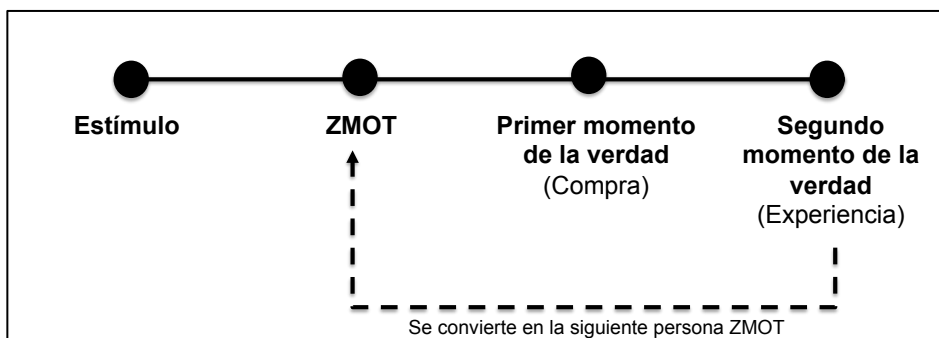
Fuente: Adaptado de, en su libro *Strategic Brand Management*, por Rosenbaum-Elliott et al. (2011, p. 6).

En general, los consumidores *reconocen una necesidad* cuando perciben una diferencia entre su estado actual y el deseado. Para ello, es necesario recabar información para poder tomar una decisión y evaluar las distintas posibilidades. Normalmente, los productos que ayudan a expresar la identidad o a aumentar la autoestima, se compran buscando muy poca información, ya que, según Rosenbaum-Elliott et al. (2011), al consumidor le cuesta realizar la interpretación psicológica de la compra. Una vez analizada la información, se estudian las distintas posibilidades en función del criterio determinado por la evaluación de los atributos de la marca y los beneficios del producto. Después, *se comparan con otras marcas* que cumplan las mismas o parecidas funciones. En esta fase conviene tener en cuenta el principio de “*miseria cognitiva*” que destacan Rosenbaum-Elliott et al. (2011), por el cual los consumidores tienden a maximizar las decisiones realizando el menor esfuerzo cognitivo

posible. *A la hora de realizar la compra*, el factor tiempo es uno de los elementos que más influyen entre la intención de compra y la realización de la misma. De hecho, se considera que, cuanto más tiempo transcurra entre ambas, más tiempo existe para que factores inesperados intervengan en la intención original de compra. Tras realizar la compra, *el consumidor evalúa si está satisfecho o no con la compra* realizada. Siguiendo el *Modelo de Disconfirmación* de Szymanski y Henard (Rosenbaum-Elliott et al., 2011, pp. 9 - 10), la percepción que se tenga tras materializar la compra dependerá de las expectativas previas. Es decir, si se tenían expectativas bajas y el producto/servicio no ha gustado, la decepción no será relevante. Si se tenían expectativas altas y el producto/servicio no ha convencido, la decepción será alta. En cambio, si las expectativas eran altas y el producto/servicio ha gustado, el consumidor estará simplemente satisfecho con la compra.

Con Internet y las redes sociales, se ha dado un paso más en el modelo tradicional de compra. Como se puede ver en el siguiente gráfico, Google (Lecinski, 2011) ha elaborado el modelo que define como “ZMOT o momento de la verdad” por el que trata de estar presente en el momento de la decisión de compra del consumidor. Y es que se estima que cada vez más consumidores consultan Internet antes de realizar una compra. Por esto, según explica el modelo ZMOT, las marcas deben estar presentes en Internet para acceder a la información de la marca de primera mano y para que los consumidores puedan expresar su satisfacción o disgusto tras usar o consumir el producto o servicio de la marca.

Figura 2.12. ZMOT o momento de la verdad de Google.

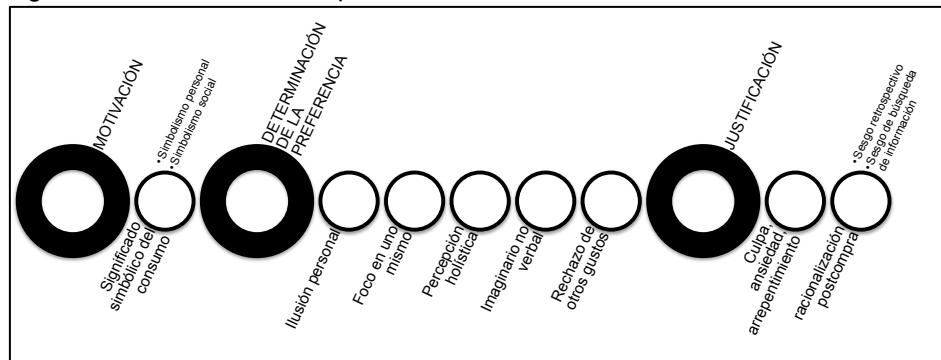


Fuente: Adaptado de *ZMOT. Ganando el Momento Cero de la Verdad*, por Jim Lecinski (2011, p. 17).

Si las emociones son tan importantes en el proceso de compra de las marcas caracterizadas por un fuerte plano emocional, cabe pensar que se podrá definir un modelo basado en las emociones. En este sentido, Rosenbaum-Elliott et al. (2011), distinguen tres etapas en su modelo basado en las emociones y que son: la motivación, la determinación de la preferencia y la justificación. Siguiendo la evolución del siguiente gráfico Rosenbaum-Elliott et al., en la primer fase de *motivación* hay que tener en cuenta el significado simbólico de las marcas relacionado con su simbolismo social y personal. Por eso, en muchas ocasiones, la elección de ciertas marcas está anclada en emociones, y no en causas racionales que al consumidor le cuesta verbalizar. En la fase de *justificación* entran en juego tres elementos: la racionalización postcompra; la culpa, ansiedad o arrepentimiento; y el sesgo retrospectivo. La *racionalización postcompra* indica que, tras una compra basada en emociones, se está muy motivado para justificar la elección realizada. Según Zanjonc (Rosenbaum-Elliott et al., 2011), primero se realiza una elección basada en una respuesta emocional y después se justifica cognitivamente. En relación a la *culpa, ansiedad o arrepentimiento*, Rosenbaum-Elliott et al., sostienen que, aunque todavía no hay muchos datos para confirmarlo empíricamente, parece que el aumento global de la cultura del consumo está asociado a intentar reducir sentimientos como la culpa, la ansiedad y el arrepentimiento producidos por la racionalización que

se hace después de una compra. En último lugar, el sesgo retrospectivo se basa, a grandes rasgos, en la Teoría de la Elección Motivada de Kunda (Rosenbaum-Elliott et al., 2011, p. 32), por la cual, tendemos a buscar pruebas o razones que justifiquen el resultado que se desea y se pasará por alto aquellas que no confirmen lo que se busca. Este sesgo es importante en productos que exigen una implicación muy alta. Por eso, tras su compra, se presta más atención a los anuncios o información que refuercen la decisión.

Figura 2.13. Modelo de compra basado en las emociones.



Fuente: Adaptado de *Strategic Brand Management*, por Rosenbaum-Elliott et al. (2011, p. 28)

En la *determinación de la preferencia* entran en juego, sobre todo, las emociones secundarias que dependen del contexto sociocultural y de las experiencias previas. También dependen de los cinco elementos que influyen en la formación de la preferencia y que son la ilusión personal; el foco en uno mismo; la percepción holística; el imaginario no verbal; y el rechazo de otros gustos. En relación a la *ilusión personal*, Campbell (Rosenbaum-Elliott et al., 2011, p. 28) afirma que, nuestra sociedad es muy activa en la búsqueda del placer personal, y que muchas veces produce un estado de “ilusión personal hedonista” caracterizado por fantasías donde “podemos saber que algo no es cierto, pero sentirlo como si fuera cierto”. En el *foco en uno mismo* se debe tener en cuenta que los juicios a nivel emocional implican la valoración de uno mismo. Por eso, en la evaluación que hacemos, tiene más importancia la valoración que nos hacemos a



nosotros mismos, que el objeto o producto en cuestión. Rosenbaum-Elliott et al., ponen el ejemplo de qué ocurre cuando se compra una prenda de vestir. Según los autores, el cliente se imagina cómo va a quedar con dicha prenda, más que centrarse en la evaluación de las propias características de la prenda. *La percepción holística* permite emitir juicios emocionales basados en la evaluación en conjunto, la cual impide determinar la trazabilidad de los componentes de los atributos. Es decir, que no se puede verbalizar exactamente la razón que explican los sentimientos o por qué gusta un producto o una persona. En *el imaginario no verbal* es muy importante en la comunicación emocional, sobre todo, la expresada por el rostro y que comparte características universales. De hecho, la impresión tan intensa que provocan las fotografías tiene más efecto en las actitudes y el comportamiento, que la información –de manera oral– sobre los mismos acontecimientos. En relación al *rechazo de otros gustos*, Bourdieu (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) sugiere que nuestras preferencias se forman basándose en el rechazo de lo que no gusta de otras personas, objetos, situaciones, etc. Es decir, se asimila lo negativo, en vez de la respuesta positiva o elegir lo que más gusta. Este elemento está considerado como una de las principales barreras que justifica que se mantenga la distinción entre clases sociales, ya que el rechazo de estilo de vida de una determinada clase social refuerza la separación entre ambas.

Volviendo a las emociones para conquistar al corazón y a la mente, según Marc Gobé (2005, pp. XXXVI - XXXIX), existen diez mandamientos para expresar el lado emocional de una marca que están relacionados con las personas, las experiencias, la confianza, la preferencia, las aspiraciones, la personalidad, el sentimiento, el diálogo y las relaciones. A continuación se realiza una exposición esquemática de cada uno de los mandamientos de Gobé.

### **1. Tratar a los consumidores como personas**

Los consumidores son personas que, además de comprar, viven como tales. De hecho, según explican Ayestarán et al. (2012, p. 166), muchas veces “nos olvidamos de que el consumidor es una persona como nosotros, como nuestros padres, hijos, abuelos o cualquiera de nuestros amigos, es decir, una persona con sus inquietudes, preocupaciones, rutinas, deseos y anhelos.”

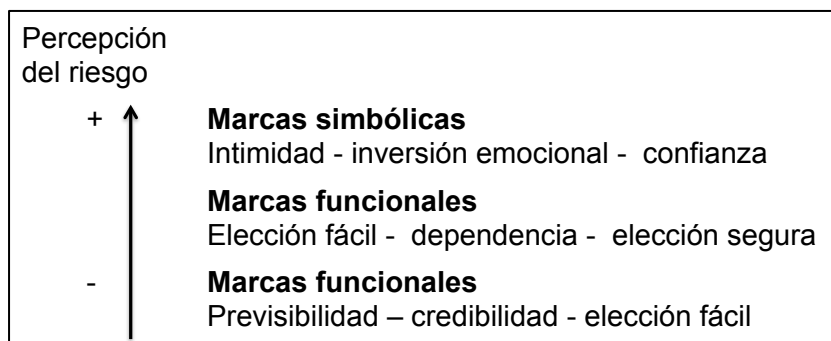
### **2. Pensar en experiencias relevantes**

Tal y como expresa Gobe (2005), “los productos satisfacen necesidades, las experiencias satisfacen deseos” (p. XXXVI). En la memoria se guardan las experiencias relevantes, por eso, las marcas tienen que aportar un valor añadido que esté más relacionado con satisfacer un deseo, y no una necesidad.

### **3. Cultivar la confianza entre el consumidor y la marca**

Un concepto importante relacionado con el de emoción, es el de “confianza” y, como se ha mencionado anteriormente, es un término que se utiliza a la hora de definir una marca y que tiene en cuenta en la medición del valor de las marcas. Cultivar la confianza es un trabajo de todos los días, se tiene que ganar; mientras que la honestidad es una característica que se presupone. Uno de los principales objetivos del Marketing, según Hiscock (Rosenbaum-Elliott et al., 2011), es generar un nexo de unión entre el consumidor y la marca, y el principal ingrediente de este nexo es la confianza. Tal y como se puede ver en el siguiente esquema, este aspecto es muy relevante en marcas con un alto contenido simbólico, ya sea social o personal; con una implicación alta; o en marcas con una percepción alta de riesgo en la compra.

Figura 2.14. Relación entre confianza y marca.



Fuente: Adaptado de *Strategic Brand Management*, por Rosenbaum-Elliott et al. (2011, p. 35).

#### 4. Cultivar una conexión auténtica con el consumidor

Al igual que la honestidad, la calidad es una característica que se da por sentada en un mercado tan global y competitivo. En cambio, la preferencia, implica elección por parte del consumidor y, en muchas ocasiones, a la hora de evaluar las distintas alternativas, se decantará por la marca con la que se tenga mayor conexión.

#### 5. Hacer la marca deseable

Ya se ha señalado que el concepto de notoriedad implica factores como el recuerdo y el reconocimiento. En cambio, la aspiración va más allá. En palabras de Gobé (2005), “la notoriedad es lo que te hace ser conocido. Pero si quieres ser deseado, debes transmitir algo que esté en armonía con las aspiraciones de los consumidores” (p. XXXVIII). En definitiva, algo que les inspire a desear una determinada marca.

#### 6. Crear marcas con carisma

Es importante crear una identidad única y relevante de marca que permita diferenciarse de la competencia. Pero tiene que ser una personalidad con carácter y carisma que provoque algún tipo de emoción en los consumidores y/o clientes.

## **7. Apelar a los sentidos para provocar experiencias**

Aunque la parte funcional sea, en ocasiones, lo más importante de un producto, siempre se puede tener en cuenta un diseño que destaque la experiencia de su uso recurriendo a los sentidos.

## **8. Invertir allí donde la marca sea relevante**

Normalmente, gran parte de los presupuestos de Marketing están destinados a invertir en que se vea la marca. Desde punto de vista del consumidor, en ocasiones, no se entiende, por ejemplo, por qué una determinada marca patrocina un evento deportivo, una estación de metro o un espectáculo en las calles de una gran ciudad. En un momento de restricciones económicas como el actual, es una gran ocasión para que las marcas dediquen recursos a estar allí donde puedan ser realmente relevantes o estudien cómo hacer para que su presencia se sienta y no se haga notar sólo a fuerza de inversión publicitaria.

## **9. Dialogar con el consumidor**

Internet y las redes sociales han demostrado que a los consumidores les gusta conversar, compartir ideas, que se les escuche y que se les tenga en cuenta. Por eso, las marcas se están esforzando en crear contenidos que den pie a los propios consumidores a generar nuevos contenidos (los llamados “*earned media o medios ganados*”) sobre la marca para hacer que sea “más suya”. Todo ello con la ayuda del *content curator* (Sanz, 2012) o gestor de la información que se encarga de seleccionar el contenido más relevante para generar conversación a partir de unos territorios de la marca de actualidad.

## **10. Pensar más en la relación que en el servicio**

Si el servicio implica vender en función de lo que la marca ofrece y lo que quiere el consumidor; relación implica que “los representantes de una marca intentan realmente entender y valorar quiénes son sus consumidores” (Gobé, 2005, p. XXXIX).

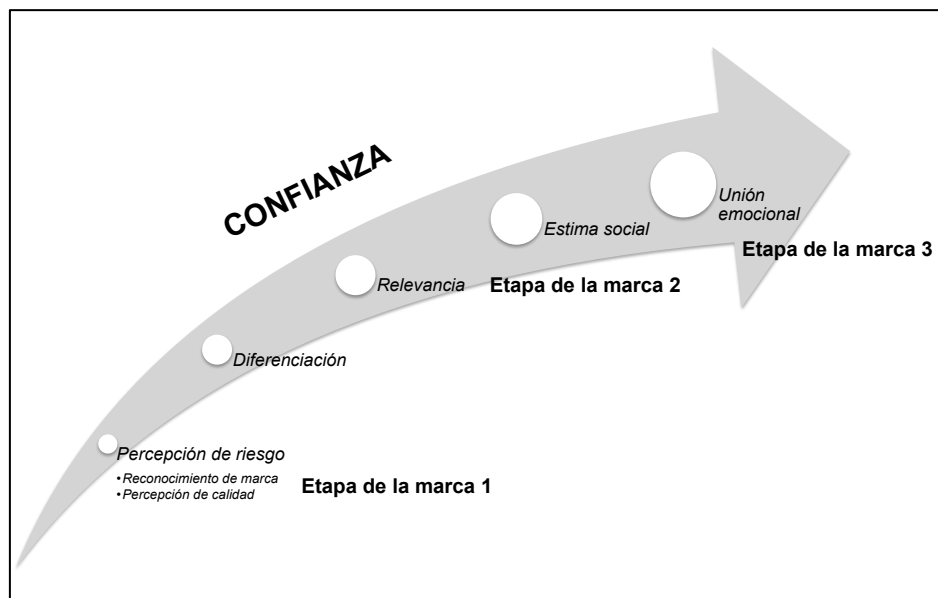
## **2.4. Modelos de gestión de marcas**

Como se ha visto a lo largo del presente capítulo, las marcas son un aglutinador de una serie de valores y significados, que poseen una personalidad propia y que aportan confianza al consumidor para facilitar su elección de compra. De cara a gestionar todos los elementos, es necesario una herramienta que guíe el trabajo de la marca de una forma ordenada, eficaz y coherente. Si la gestión de los significados es tan importante para las marcas simbólicas, será necesario contemplar de forma transversal una serie de pilares que ordenen la gestión de la marca. En este sentido, Marc Gobé (2005, p. XL) propone cuatro pilares que se deberían contemplar en cualquier modelo de gestión de marcas y que son: relación, experiencia sensorial, imaginación y visión. El pilar de la *relación* “consiste en estar muy en contacto con los consumidores, respetarles y darles la experiencia emocional que realmente quieren” para poder así asimilar los cambios de la sociedad, de sus valores o incorporar las últimas tendencias en la gestión. En la *experiencia sensorial* el objetivo es crear un “contacto memorable que dará pie a su predilección y a su lealtad”. La *imaginación* se refiere buscar nuevas formas de sorprender, de romper con lo establecido o de enamorar al consumidor. En palabras de Gobé, “el reto de las marcas del futuro será encontrar maneras originales y sutiles de sorprender y gustar continuamente a los consumidores”. Por otra parte, la *visión* es necesaria en un mercado fragmentado y que cambia rápidamente

donde las marcas proporcionan seguridad y estabilidad. Para ello, deben poseer una visión coherente, que se mantenga en el tiempo y que permita reinventar constantemente las herramientas con las que se materializa.

Prácticamente todos los modelos (Ollé y Riu, 2009) de Gestión de Marcas tienen tres fases y su objetivo es desarrollar un vínculo emocional con el consumidor que le permita tener una experiencia de marca única. Las fases genéricas son tres: análisis de la marca y gestión del riesgo; diferenciación y relevancia; y vínculo emocional y participativo.

Figura 2.15. Modelo de Brand Management genérico.



Fuente: Adaptado de *Strategic Brand Management*, por Rosenbaum-Elliott et al. (2011, p. 177).

Siguiendo el gráfico anterior, la *fase de análisis de la marca y gestión del riesgo* que distinguen Rosenbaum-Elliott et al. (2011), es el primer paso a la hora de plantear la estrategia de marca. Se debe analizar toda la información disponible de la marca, desde históricos, análisis de la competencia, reflexión sobre la categoría, hasta estudios de los consumidores. Como sostienen Ollé y Riu (2009, p. 78), en esta

fase se definen “qué significados son (los) más atractivos para nuestros segmentos de mercado y cómo podemos obtener una ventaja competitiva a través de la asociación de nuestra marca a una determinada personalidad”. La información obtenida es la base para decidir y establecer la *identidad de la marca*, el *posicionamiento* y los *valores centrales* o “significados estratégicos” de la marca. Una vez definidos los significados, se determina si la marca es funcional o simbólica. Después, se debe trabajar en el reconocimiento de marca y en las percepciones de calidad y de desempeño. Como afirman Rosenbaum-Elliott et al. (2011), dichos factores reducen la percepción de riesgo en la compra, tanto en productos y/o servicios que exijan alta o baja implicación en su compra. Los significados estratégicos son clave para definir la *identidad de la marca* que funcionará como “mapa de ruta” durante toda la vida de la marca, así como para definir una arquitectura de marca o la comunicación, entre otros aspectos. En opinión de Ollé y Riu (2009), el mapa de ruta de la marca:

Debe ser suficientemente simple como para que lo entiendan todos los empleados de [la] compañía y los diferentes partners y proveedores externos (...) Es tan importante conseguir un buen mapa [la] marca, como ser capaz de comunicarlo. Si la gente no puede entender la identidad que tratamos de implementar, [la] marca tendrá serios problemas y puede llegar a desposicionarse (p. 78).

Rosenbaum-Elliott et al. (2011), consideran que la segunda fase de la gestión de una marca contempla dos elementos: la diferenciación y la relevancia de la marca. Se debe trabajar en una *diferenciación* real (positiva o negativa) de otras marcas dentro de una misma categoría. Además, debe ser única y particular para la marca

en concreto y debe merecer la pena pagar por dicha diferenciación. Por su parte, la *relevancia* refleja la percepción de que la marca posee algo relevante a nivel personal o apropiado para el consumidor. Según Rosenbaum-Elliott et al., normalmente, las nuevas marcas con éxito y las marcas de nicho poseen una diferenciación mayor, ya sea porque destacan sobre la competencia o porque encajan en el estilo de vida particular de los consumidores. La mayoría de marcas se quedan en la fase de diferenciación y relevancia puesto que se estima (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) que, en este momento, la marca es rentable y sostenible, pero también es un lugar difícil para progresar porque hay que crear un vínculo emocional con el consumidor.

En la última fase se establece el *vínculo emocional y participativo*, momento en el que se pone en práctica todo lo definido en papel para crear un nexo de unión emocional con el consumidor. En palabras de Ollé y Riu (2009), “el verdadero reto de la gestión de marcas es conseguir que los significados adecuados y definidos en la identidad se conviertan en percepciones del consumidor” (p. 79). En esta fase, los puntos de contacto que se han detallado anteriormente son los protagonistas, ya que la marca se comunica constantemente con su consumidor a través de ellos. Ollé y Riu hacen una excelente metáfora comparando al Brand Manager como un *director de orquesta* que debe dirigir a cada instrumento para darle a cada uno su importancia adecuada en el momento y lugar indicados. Cuando estos autores hablan de instrumentos, se refieren a la publicidad, a las relaciones públicas, al punto de venta, al packaging, etc. Dichos instrumentos materializan la experiencia de la marca y son esenciales para cultivar un nexo de unión emocional y personal con la marca basado, o como dice Marc Gobé (2005), en un “diálogo personal con los consumidores. Hoy en día, los consumidores esperan que sus marcas les conozcan –íntimamente e individualmente- y entiendan sus necesidades y su orientación cultural” (p. XXX). Y es que, para crear



una relación relevante y auténtica entre marca y consumidor, es necesario incorporar la creatividad e innovación de todos los públicos de una compañía.

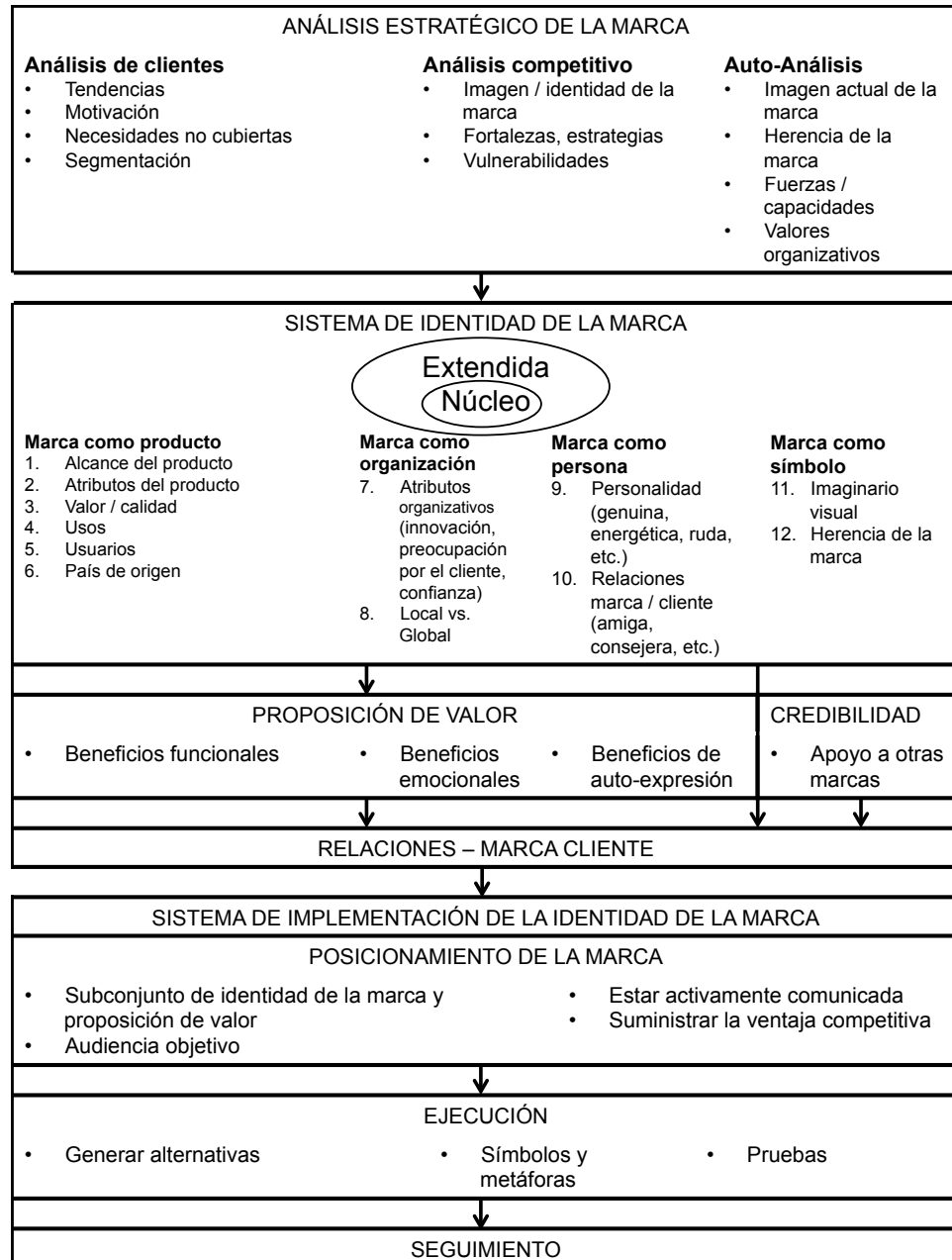
Siguiendo el estudio de Zednik y Strebinger (2008), las principales consultoras de gestión de marcas, agencias de publicidad y empresas de investigación han desarrollado su propio modelo de gestión de marcas. De los cuarenta y ocho modelos analizados por Zednik y Strebinger, se observa que se pueden agrupar en seis grandes grupos. Los autores distinguen modelos de comunicación de marca, modelos que se centran en los valores culturales de la empresa, modelos de posicionamiento cuantitativos, modelos de valoración, modelos de estrategia de marca y modelos de posicionamiento cualitativo. En este trabajo se explican ocho de los modelos de Gestión Estrategia de Marcas que, en mi opinión profesional, más se utilizan a nivel profesional ya sea por su simplicidad a la hora de aplicar o por los resultados que se extraen. Los ocho modelos que se analizan a nivel teórico en este trabajo son el modelo de David Aaker; el modelo de Interbrand; Brand Asset Valuator del Grupo Young and Rubicam; Meaningfully Different Framework de Millward Brown; Brand Navigator de McKensey; modelo de Ramon Ollé y David Riu; modelo de John Grant; y el modelo de Manuel Martín.

### **Modelo de David Aaker**

Aaker (2002) elaboró un modelo de tres etapas basadas en el sistema de identidad de la marca. El modelo proporciona una proposición de valor clara para establecer relaciones duraderas con los clientes y así crear una marca poderosa. El siguiente gráfico resume las fases que propone Aaker en su modelo y que son: el

análisis estratégico de la marca, el sistema de identidad de la marca y el sistema de implementación de la identidad de la marca.

Figura 2.16. Modelo de gestión de marcas de David Aaker.



Fuente: Adaptado de *Construir marcas poderosas*, por David Aaker en su libro (2002, p. 80).

Como se desprende del estudio del gráfico, el *análisis estratégico* se centra en tres áreas: en los clientes, para averiguar sus motivaciones o necesidades no cubiertas; en la propia empresa vista

desde fuera para saber cuál es la imagen percibida de nuestra marca o realizar un análisis competitivo en relación a las oportunidades o amenazas externas; en un auto análisis, para saber cuál es la imagen actual o estudiar cuáles son las fortalezas o debilidades internas de la compañía. El *sistema de identidad de la marca* es la fase principal del modelo de Aaker (2002, pp. 89 – 93) y contempla su definición en dos partes: la identidad central que “representa la esencia de la marca” y la extendida que “incluye elementos que suministran textura y la completan”. Además, su definición contempla las cuatro dimensiones, que según el autor, tienen las marcas: como producto, como organización, como persona y como símbolo. De ahí se podrá establecer una proposición de valor en función de los tres tipos de beneficios que distingue Aaker (funcionales, emocionales y de auto-expresión) que se pueden ver reforzados con el apoyo de otras marcas con las que se compartan valores similares. Todo ello servirá para establecer una relación duradera entre la marca y el cliente. La última *fase de implementación, ejecución y seguimiento* parte de un posicionamiento que suministra la ventaja competitiva del producto o servicio, para diseñar un plan que permita una ejecución de forma coherente y un seguimiento y evaluación permanentes.

### **Modelo de Interbrand**

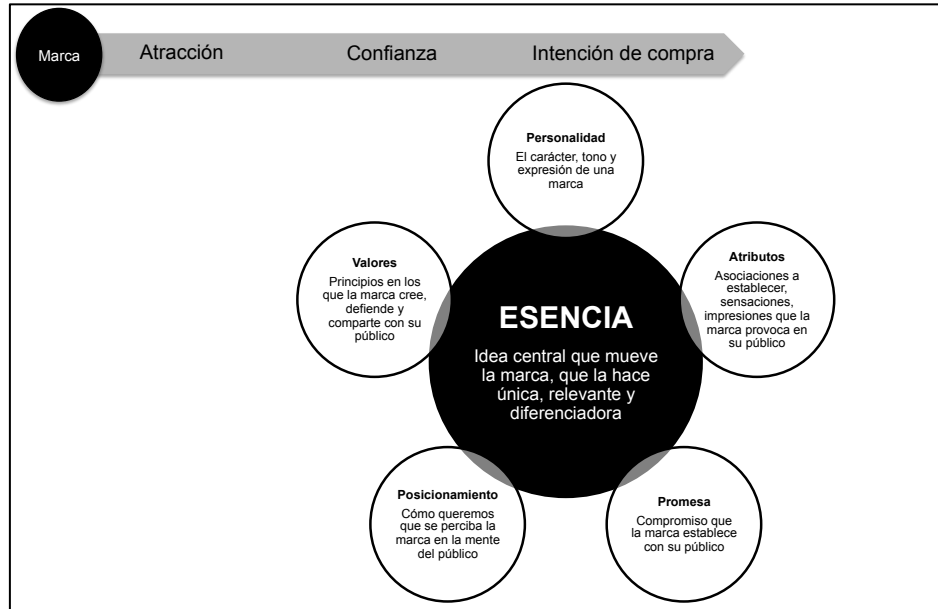
El modelo de gestión de marcas de Interbrand<sup>16</sup> representa un acercamiento integral a todas las facetas que determinan una marca. Tal y como se observa en el siguiente gráfico, la marca está esencial para generar atracción, confianza e intención de compra por parte del consumidor. Y es que, para Interbrand, la esencia de la marca es la “idea central que mueve la marca, que la hace única, relevante y diferenciadora” (p. 32). Alrededor de la marca se

---

<sup>16</sup> Ver Interbrand, *Marca interna y marca externa como catalizador del cambio*. 2011. Se puede descargar las conclusiones del estudio realizado por Interbrand en Q4 2011 en el siguiente enlace: [www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna\\_marcaexterna.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna_marcaexterna.sflb.ashx) (consultado el 12 de marzo de 2013)

construyen los valores, el posicionamiento, la promesa, la personalidad y los atributos.

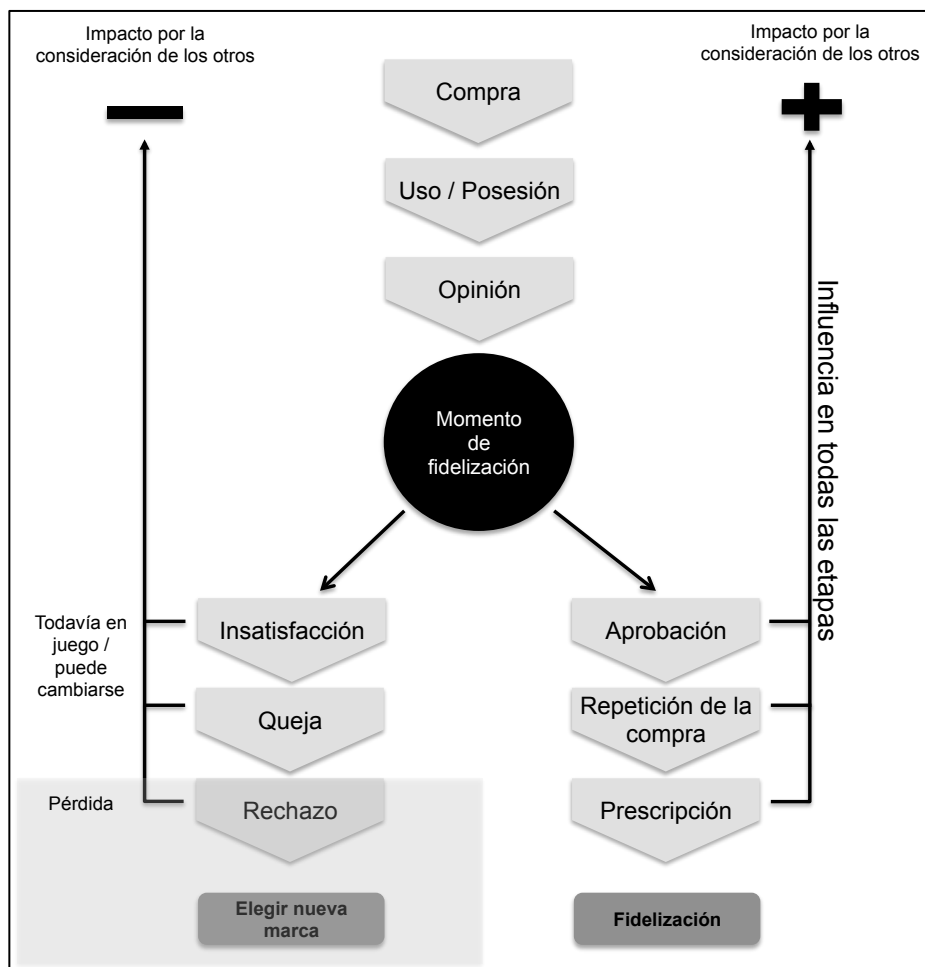
Figura 2.17. Modelo de gestión de marcas de Interbrand.



Fuente: Adaptado de *Marca interna y marca externa como catalizador del cambio*, por Interbrand (p. 12).

Por otra parte, Interbrand determina que la marca ejerce una influencia fundamental en todo el proceso de compra, incluso desde el cambio que ha supuesto Internet en la decisión de los hábitos de consumo. La influencia de la marca según Interbrand se ilustra en el siguiente esquema.

Figura 2.18. La influencia de la marca.



Fuente: Adaptado de Interbrand<sup>17</sup>.

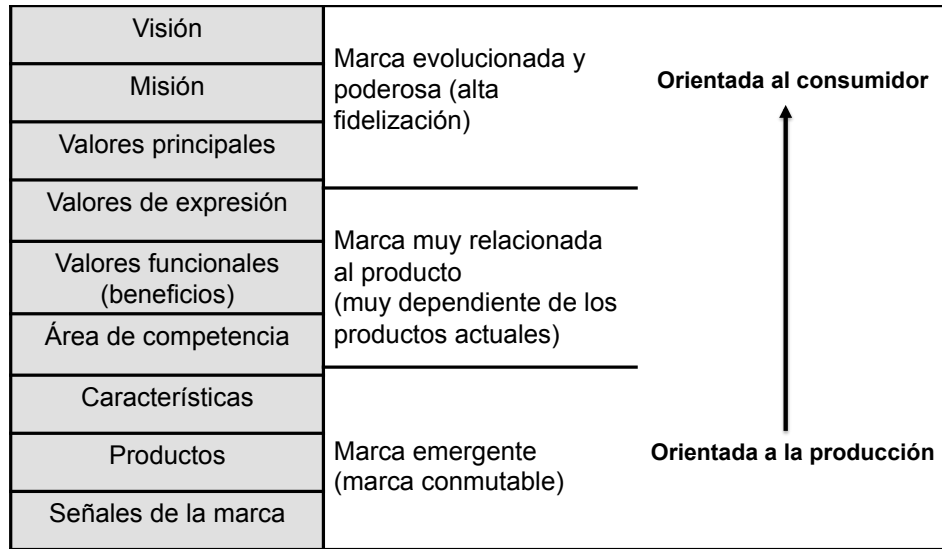
Según opinan Ollé y Riu (2009), el modelo de *Brand Platform* de Interbrand representa “la manera en la que el consumidor y la empresa viven y deciden sobre la marca” (p. 161). Según afirma Interbrand (2008), la plataforma de marca es un concepto relacionado con:

El posicionamiento que ofrece una idea general de los objetivos de una organización, producto, servicio o marca. Una plataforma de marca requiere unos buenos conocimientos

<sup>17</sup> De una imagen cedida por Interbrand el 28 de febrero de 2013, exclusivamente, para el presente trabajo.

sobre los aspectos distintivos de una marca y todo aquello que consigue su credibilidad y relevancia antes sus audiencias potenciales (p. 17).

Figura 2.19. Brand Platform de Interbrand.



Fuente: Adaptado de *El nuevo Brand management. Cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*, por Ollé y Riu (2009, p. 161).

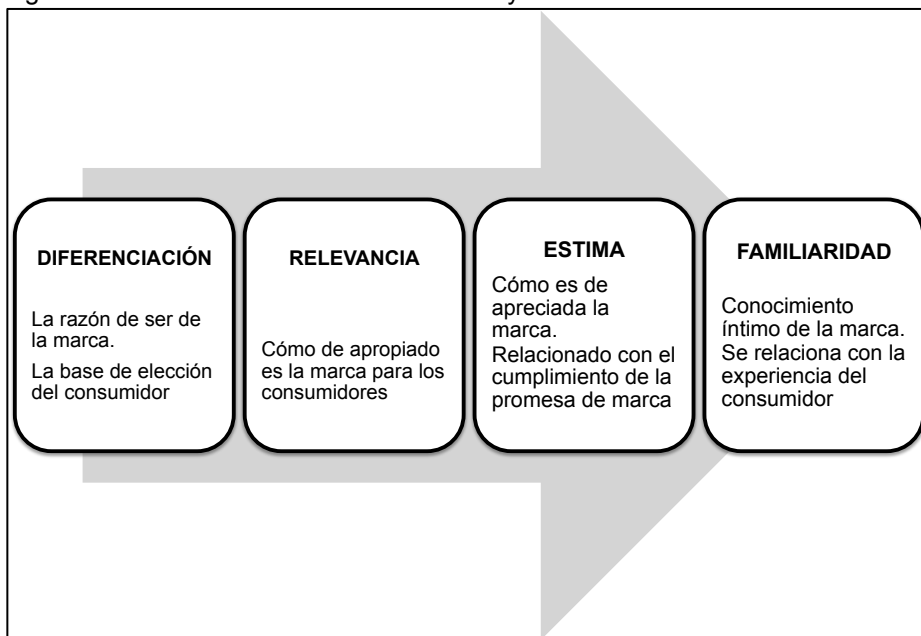
### Modelo Brand Asset Valuator del Grupo Young & Rubicam

Rosenbaum-Elliott et al. (2011), afirman que el modelo Brand Asset Valuator del Grupo Young & Rubicam se basa en más de 500.000 entrevistas de consumidores realizadas en más de 46 países. El objetivo de este modelo es medir unas 55 percepciones de los consumidores en relación a 35.000 marcas para identificar su esencia; evaluar la evolución de la personalidad de la marca; comparar los atributos con los de la competencia; e identificar fortalezas y oportunidades. Para ello, el BAV trata de explorar el *mindspace*<sup>18</sup> del mercado y cómo éste evoluciona en función de la relación que se establece entre consumidor y la marca. Según Y&R (2010):

<sup>18</sup> Espacio mental (traducción propia)

Todas las marcas compiten por el mismo espacio en la mente y en el corazón de los consumidores [por eso] el BAV es un modelo multi-categoría: Al contrario que otros estudios, BAV puede comparar marcas independientemente de la categoría a la que pertenezcan (...) El BAV nos ayuda a analizar la salud de nuestra marca, estudiar la imagen de nuestra marca, realizar análisis de la competencia, encontrar insights, evaluar alianzas estratégicas y a identificar tendencias (p. 8).

Figura 2.20. Modelo Brand Asset Valuator y la salud de una marca.

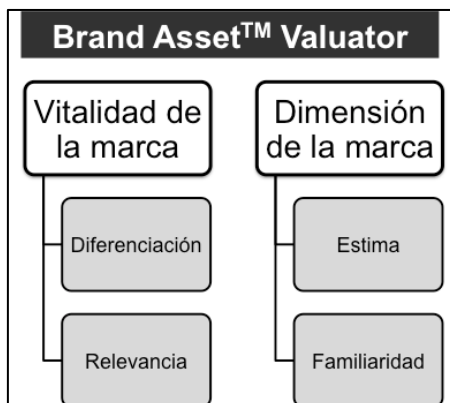


Fuente: Adaptado de *BrandAsset™ Valuator 2010*, por Y&R (p. 4).

El modelo contempla cuatro dimensiones para determinar la salud de la marca y con el siguiente orden: diferenciación, relevancia, estima y familiaridad. El resultado de los cuatro pilares, señalados en el gráfico anterior, establecen el potencial o los riesgos de la marca y son la base para calcular el valor agregado de la marca. Por otra

parte, como se observa en el siguiente esquema, la *diferenciación* y la *relevancia* determinan la vitalidad de la marca para fijar la posibilidad de crecimiento; mientras que la *estima* y la *familiaridad* establecen la dimensión de la marca en relación a su fortaleza actual.

Figura 2.21. Vitalidad y dimensión de marca del Brand Asset Valuator.



Fuente: Adaptado de *BrandAsset™ Valuator 2010*, por Y&R (p. 16).

Además, el modelo plantea el "Power Grid" que consiste en configurar una matriz resultante de relacionar la vitalidad de marca y la dimensión y donde se obtienen cuatro cuadrantes que determinan el ciclo de vida de la marca. Por último, el modelo del Grupo Young and Rubicam analiza territorios afines y potenciales a la marca, para así poder determinar los valores más adecuados para la marca.

### Modelo de Meaningfully Different Framework de Millward Brown

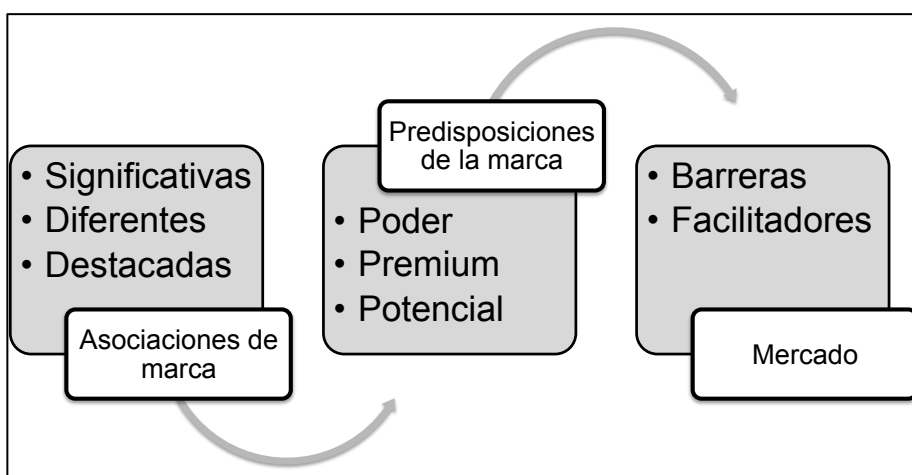
Millward Brown presentó en febrero de 2013<sup>19</sup> *Meaningfully Different Framework*, la evolución de su modelo Brand Dynamics. Este primer modelo estaba basado en la información obtenida de la investigación de más de 17.000 marcas en 35 países y que trataba de

<sup>19</sup> Ver Millward Brown, *Millward Brown's New Breakthrough Model Leverages Brand Equity for Financial Growth*. 2013. Más información sobre la presentación del nuevo modelo de Millward Brown en el siguiente link: [http://www.millwardbrown.com/Global/News/PressReleases/PressReleaseDetails/13-0213/Millward\\_Brown\\_s\\_New\\_Breakthrough\\_Model\\_Leverages\\_Brand\\_Equity\\_for\\_Financial\\_Growth.aspx](http://www.millwardbrown.com/Global/News/PressReleases/PressReleaseDetails/13-0213/Millward_Brown_s_New_Breakthrough_Model_Leverages_Brand_Equity_for_Financial_Growth.aspx) (consultado el 27 de febrero de 2013)



medir, según Hatch y Schultz (2008), las respuestas de los consumidores hacia las marcas y distribuirlas en cinco niveles que iban desde el reconocimiento que representa el nivel de conexión más bajo asociado a presencia; hasta la lealtad o el nivel más alto de conexión que crea un lazo emocional con el consumidor.

Figura 2.22. Modelo de Millward Brown.



Fuente: Adaptado de *New Breakthrough Model Leverages Brand Equity for Financial Growth*, por Millward Brown<sup>20</sup>.

El nuevo modelo *Meaningfully Different Framework* se basa en la investigación de 50.000 marcas y tiene como objetivo guiar en la inversión y la estrategia de la marca para obtener un crecimiento financiero. El modelo investiga cómo las marcas de éxito desarrollan significados, se diferencian y sobresalen de las demás. Las dimensiones del nuevo modelo de Millward Brown son tres: asociaciones de la marcas, predisposiciones de la marca y el mercado. En la primera fase de *creencias y asociaciones de marca* se realiza un estudio de las actitudes en distintos países y en distintas categorías de producto. La fase de *cerebro y la predisposición hacia la marca* se basa en los estudios de neurociencia que revelan cómo las ideas y las emociones determinan la predisposición del consumidor a las marcas. En la última fase de *comportamiento y el mercado* se usan

<sup>20</sup> <http://www.millwardbrown.com/Sites/MDF/default.aspx> (consultado el 27 de febrero de 2013)

datos de comportamiento de respuesta en los lugares donde se realiza la compra del producto o servicio. Según Millward Brown, las marcas más relevantes para los consumidores son capaces de atraer cinco veces más volumen de ventas, incrementar el precio en un 13% y tienen hasta cuatro veces más probabilidades de que crezca el valor de las acciones en un 6,9% anual, en comparación con marcas carentes de significado diferencial.

A modo de apunte, en abril de 2013, el holding WPP<sup>21</sup> presentó RepZ<sup>22</sup>, un nuevo modelo que surge de la unión de BrandZ, el ranking de valoración de marcas de Millward Brown y del BAV de Young & Rubicam. Este modelo contempla la conexión entre la reputación de la empresa y la reputación de la marca, ya que, para el consumidor, se trata de un único concepto en su mente. El modelo RepZ valora cuatro factores de la reputación: éxito, transparencia, responsabilidad y confianza. Según afirman Millward Brown y Young & Rubicam, las empresas con mayor puntuación tendrán más probabilidad de tener una mayor cuota de mercado, de ser una marca deseada, de generar mayor confianza y de ser recomendada.

### **Modelo Brand Navigator de McKinsey**

Brand Navigator es el método integrado de McKinsey<sup>23</sup> para detectar *insights* y justificar las decisiones relacionadas con la estrategia, las operaciones, el posicionamiento y la comunicación de la marca. El modelo se basa en tres pasos: en el análisis de los resultados de la marca en el proceso de compra; en el desarrollo de diferentes opciones estratégicas para estimular el crecimiento de la

---

<sup>21</sup> El Grupo WPP es dueño de Millward Brown y Young & Rubicam.

<sup>22</sup> Información extraída del comunicado interno enviado a los empleados del grupo WPP el 25 de marzo de 2013.

<sup>23</sup> Más detalles sobre el método Brand Navigator de McKinsey en el siguiente enlace: [http://solutions.mckinsey.com/brandnavigator/default/en-us/workingwith/key\\_features.aspx](http://solutions.mckinsey.com/brandnavigator/default/en-us/workingwith/key_features.aspx) (consultado el 5 de marzo de 2013).

marca; y en determinar los puntos de contacto más apropiados para comunicar los factores diferenciales a los públicos adecuados.

Figura 2.24. Brand Navigator de McKinsey.



Fuente: Adaptado de *McKinsey Solutions: Brand Navigator*, por McKinsey (p.6).

La primera fase de *análisis de los resultados de la marca en el proceso de compra* compara los resultados de la marcas en relación a los competidores; se evalúan y priorizan los aspectos de mejora; y se identifica el potencial de crecimiento de la marca. En el *desarrollo de diferentes opciones estratégicas para estimular el crecimiento de la marca* se identifican los atributos y beneficios de marca más relevantes para incrementar las ventas y la fidelidad; y se trazan las asociaciones de la marca con los atributos anteriores, siempre en comparación con la competencia. La última fase consiste en *determinar los puntos de contacto más apropiados para comunicar los factores diferenciales a los públicos adecuados*. Para ello, se identifican los puntos de contacto que mejor conectan con un target segmentado, al que se le comunica un mensaje específico. Con la combinación de las conclusiones de los puntos de contacto y de los drivers de la marca, se desarrollan planes impactantes y detallados para el crecimiento de la marca a nivel global y local.

### Modelo de Ramon Ollé y David Riu

El modelo diseñado por Ollé y Riu (2009) se desarrolla en cuatro fases para, según comentan los autores, gestionar la marca y sus significados a largo plazo y así enseñar a comprar a los consumidores. Los autores proponen que, antes de empezar a gestionar una marca (o valorar su gestión), se debe proceder a un análisis que relacione dos variables: la información y la organización del mercado. La variable de la *información* estudia toda la comunicación, es decir, analiza desde su publicidad, RR.PP., folletos o web, hasta lo que opinan los empleados, proveedores, competencia o los accionistas. No sólo hay que analizar la información objetiva, sino que también hay que tener en cuenta las creencias u opiniones subjetivas. En segundo lugar, la variable de la *organización de mercado* determina los parámetros constantes u organizaciones dinámicas en las que se divide el mercado de una marca.

Las cuatro fases del modelo de Ollé y Riu son cuatro: crear un espacio mental, desarrollar una personalidad racional, crear vínculos emocionales y crear la arquitectura de marca. La primera fase, *crear un espacio mental* supone definir el contexto donde se desea que la marca crezca, se presente y en referencia a qué competencia. Según los autores y después de que la marca se haya popularizado gracias al movimiento de la competencia, la segunda fase es clave para que una marca se convierta en *mainstream*<sup>24</sup>. Para ello, se debe *desarrollar la personalidad racional*. Se deben lanzar mensajes tangibles sobre la calidad y diferenciación de la oferta, es decir, “qué hago yo y no mi competencia”. La tercera fase consiste en *crear vínculos emocionales* con una personalidad basada en emociones que rompa con las propuestas tangibles de la competencia. Como dicen Ollé y Riu, “cuando una marca empieza a generar vínculos emocionales con sus consumidores, comienza a fortalecerse y a

---

<sup>24</sup> En este trabajo relacionado con al gestión de marcas, se entiende *mainstream* como una marca conocida por el consumidor medio (traducción propia).

conseguir una ventaja competitiva que la protege de las fluctuaciones del producto” (p. 138). Una vez que se han concentrado el mayor número de consumidores y competidores, sólo cabe la segmentación para personalizar la oferta a través de la *arquitectura de la marca*. Se trata de cubrir y explorar los grupos más rentables con una definición de la arquitectura de marcas interna o externa. De este modo, se aprovechará la notoriedad y personalidad construidas.

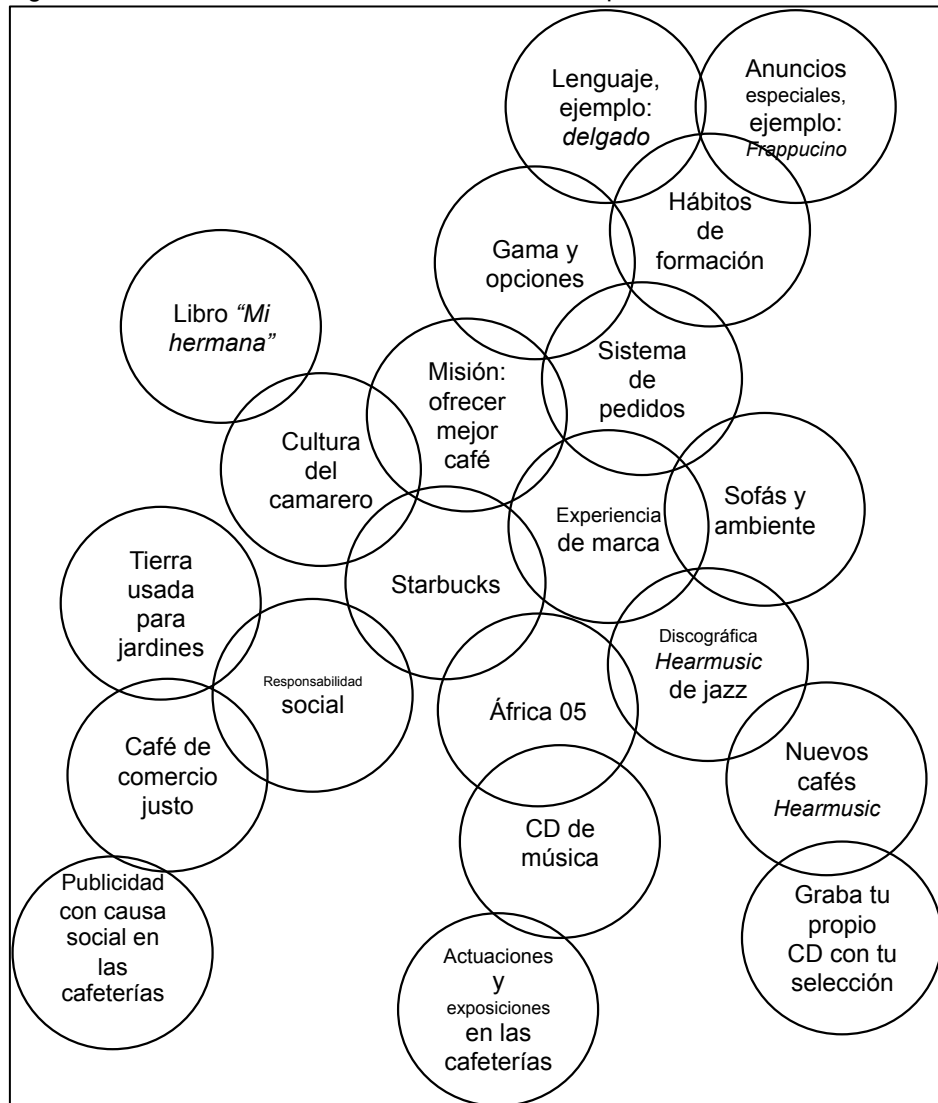
### **Modelo de John Grant**

El modelo de gestión de marcas que propone John Grant (2006, pp. 38 – 63) se basa en la unión de átomos de moléculas, como alternativa a otros modelos tipo “*cebolla*”, tal y como argumenta el autor. El desarrollo de moléculas permite una visión más dinámica y evolucionada de las marcas, así como comprender los diferentes puntos de vista y sus respectivas direcciones de las extensiones de la marca.

Como se puede ver en el siguiente gráfico, la marca Starbucks está en el centro y, a su alrededor, se van conectando las ideas en función de si tienen una o más conexiones. En el ejemplo también se ve que el área de “brand experience [experiencia de la marca]” de la marca está relacionada con la música, la oferta de productos y cómo éstos se sirven al público. La unión entre los átomos necesita nexos creíbles entre ellos, aunque no se tienen que referir constantemente a la misma idea. La consistencia estará en la estrategia y los valores, no en la ejecución de los mismos; en los mensajes del producto, en la venta o en el desembalaje; en la conexión de ideas; en una implementación de las ideas que responda a “¿*cómo se hacen las cosas últimamente (o por aquí)?*” El modelo de Grant potencia la variedad en la ejecución de ideas nuevas y frescas, en proporcionar nueva información al consumidor y en las *joint ventures* [asociaciones

de empresas] entre marcas. La implementación de este modelo se basa en la experiencia de marca y en cómo las marcas pueden crear diferentes estilos de vida. En consecuencia, las diferentes ideas serán más atractivas y más fáciles de adoptar por parte de los consumidores. Además, exige la evolución y la búsqueda constante de nuevos métodos para amplificar las ideas.

Figura 2.25. Modelo de moléculas de John Grant aplicado a Starbucks.

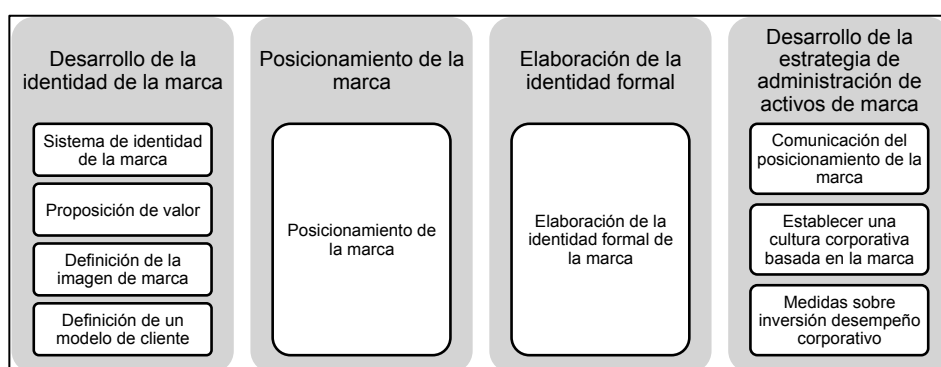


Fuente: en su libro *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*, por John Grant (2006, p. 39).

## Modelo de Manuel Martín

El modelo del profesor Manuel Martín (2005) se divide en cuatro etapas con un total de nueve pasos que, en la práctica, no siguen un proceso tan lineal como se puede desprender del análisis del siguiente gráfico. Las cuatro etapas son el desarrollo de la identidad de marca, establecer el posicionamiento de marca, desarrollo de la identidad formal de la marca y el desarrollo de la estrategia de la administración de la marca.

Figura 2.26. Modelo del profesor Manuel Martín.



Fuente: Adaptado de *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*, por Manuel Martín (2005, p. 49).

La primera etapa de *desarrollo de la identidad de marca* define con exactitud qué es la marca, para qué sirve o qué beneficios posee. Para ello, se deben seguir cuatro pasos: establecer el sistema de identidad de marca para determinar cuál es la esencia de la marca y las distintas dimensiones de la identidad de la marca; definir la imagen de marca para analizar cómo es percibida o establecer los rasgos y las asociaciones que se desearía que se asociasen; elaborar la proposición de valor desde el punto de vista del cliente, las ventajas y beneficios diferenciales que aporta la marca, en relación con la competencia; y definir el modelo de cliente basado en la marca: en función de las modalidades de la compra del producto o servicio, o las que ofrezca la competencia. En la siguiente fase, el *posicionamiento* se define en base a criterios relacionados con lo que ofrece la

competencia, la categoría a la que pertenece el producto o servicio, los beneficios o el mercado en el que se desea entrar. En función de las etapas anteriores, el *desarrollo de la identidad formal* de la marca define los elementos gráficos y verbales que definirán la marca. Por último, el desarrollo de la *estrategia de administración de activos de marca* se compone de tres pasos. Primero, hay que comunicar el posicionamiento que se materializa en un plan de comunicación comercial integral que trasmita, de forma coherente y eficaz, los mensajes, el posicionamiento o la oferta diferencial a los públicos de la empresa. Después, se establece una cultura corporativa de la marca, junto con las medidas de inversión y desempeño corporativo para establecer unas medidas de evaluación que midan el retorno de la inversión.

Tras analizar los ocho modelos anteriores de gestión de marcas en función de los criterios de simplicidad y del valor de los resultados, se concluye que los modelos de Aaker y Manuel Martín son propuestas teóricas basadas en la identidad de la marca y que parecen destinados a ejercer como guía en el trabajo de cualquier Director de Marca. Los modelos como el de McKinsey, el de Young & Rubicam y el de Milward Brown, tratan de detectar *insights* a través de la investigación para que se puedan aplicar al desarrollo y mejora de las marcas, o bien determinar si las marcas son relevantes para el consumidor (Rosenbaum-Elliott et al., 2011) Por su parte, los modelos de Grant y de los autores Ollé y Riú, proponen un acercamiento más dinámico de la gestión de marca. Su objetivo es definir nuevos significados y territorios que la marca puede explorar. Por último, el modelo de Interbrand se basa una plataforma o esencia de marca alineada con la estrategia del negocio y que tiene en cuenta la influencia de la marca durante todo el proceso de compra.





## **Capítulo III**

### **Pasado y presente de la sugestión**



### 3. Pasado y presente de la sugestión

Para poder plantear un nuevo modelo de gestión de marcas que recoja los nuevos parámetros estudiados, he elegido a las marcas de lujo porque son marcas líderes, ya que determinan las reglas de diferentes categorías. Por esta razón, tras el estudio exhaustivo a nivel teórico de la marca y de su gestión, en este capítulo y en el siguiente, se analiza la industria del lujo como referente en la gestión de la marca y de los intangibles. Y es que si hay algo que atrae del lujo, es su capacidad para trasladar a mundos de ensueño o satisfacer el deseo por las cosas bien hechas o por un servicio excelente. Para analizar estos factores, en primer lugar, se repasa la literatura sobre la definición del *lujo*, su evolución, qué significados posee y qué valores tiene en la actualidad. Además, se realiza una síntesis teórica de la historia del *lujo* y una aproximación a los factores que marcan las reglas del juego de la industria del lujo. En este sentido, se estudia la aparición de las marcas *premium* y de la sociedad *low cost*. De hecho, tanta ha sido la repercusión de las marcas *low cost* y de “lo gratis” que se puede hablar de una sociedad bipolar.

#### 3.1. Definición de lujo

De cara a repasar la evolución del lujo, según la Real Academia Española de la Lengua<sup>25</sup> el término posee varios significados: “demasia en el adorno, en la pompa y en el regalo”, “abundancia de cosas no necesarias”, “todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo.”

Etimológicamente, la palabra *lujo* proviene del latín *luxus*, un término agrícola que, según detalla Elyette Roux (Lipovetsky y Roux,

---

<sup>25</sup> Se puede consultar la definición completa que la Real Academia Española hace de la palabra *lujo* en el siguiente link: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=lujo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=lujo) (consultado el 29 de marzo de 2013).

2004, pp. 133 – 135), primero significó “el hecho de crecer a través”, luego quiso decir “crecer en exceso” y finalmente en el siglo XVII, adquirió el significado actual de “lujo” en términos de precio elevado, materiales exquisitos, artesanía y excelencia. De *luxus*, derivó *luxuria* con los siguientes significados: “*exuberancia, profusión, lujo*” y “*vida muelle y voluptuosa*”. En este sentido, en el siglo XII, la palabra *lujuria* ya tenía dos significados, el positivo relacionado con una vida cargada de esplendor y el negativo asociado al desenfreno y decadencia. Para Werner Sombart (1979), *lujo* es “todo dispendio que va más allá de lo necesario” (p. 63) con dos vertientes: el lujo cuantitativo y el lujo cualitativo. Sombart identifica el lujo cuantitativo con el “derroche”, mientras que el cualitativo es el propio “objeto de lujo”. Elyette Roux sostiene que el lujo significa “un modo de vida que se concreta en grandes gastos, para dar muestra de elegancia y refinamiento” (Lipovetsky y Roux, 2004, p. 135). Para Mari-Claude Sicard (2007), *lujo* es una “desviación” que se puede observar en tres direcciones: un desviación hacia arriba: “heredera de la sociedad cortesana, en la que la regla de juego del lujo consiste en indicar la distancia que separa a la nobleza del pueblo”; una desviación lateral: “el lujo reivindica una diferencia, en lugar de una superioridad (...) La diferencia absoluta es la pieza única”; y una desviación hacia abajo: “el lujo se asocia a lo que se denomina una desviación del comportamiento, es decir, una extravagancia, una inconveniencia” (p. 75).

Según señalan diversos autores, hoy en día, la definición actual del *lujo* se encuentra entre dos caminos. Por un lado, se entiende *lujo* como el consumo desmedido, innecesario u ostentoso. Incluso, autores como Berry (1994), afirman que “the label ‘luxury’ is an inducement to consumption [La etiqueta “lujo” es un aliciente para el consumo]” (p. 5). Y por otro, se entiende como un concepto relacionado con la complacencia personal. En este sentido, la autora

Dana Thomas (2007) recoge la definición que el diseñador Marc Jacobs hace sobre el *lujo*. Según Jacobs:

The way I define luxury isn't by fabric or fiber or the amount of gold bits hanging from it. That's an old definition. For me, luxury is about pleasing yourself, not dressing for other people [El modo en que yo defino lujo no es por su fabricación o materiales ni por la cantidad de oro que lleva. Eso es una definición antigua. Para mí, lujo es autocomplacerte, no vestirse para los demás] (pp. 17 - 18).

Para Susana Campuzano (2003), "el verdadero lujo es, en muchas ocasiones, olvidarse, esconderse, relajarse y encontrarse a sí mismo. El tiempo, el espacio y lo auténtico, se convierten así en los nuevos conceptos del lujo" (p. 33). Siguiendo el argumento de la satisfacción personal como elemento principal de la concepción del *lujo*, Dana Thomas (2007) recoge la definición que la diseñadora y empresaria Miuccia Prada hace del *lujo*:

I am tempted to say what is luxury: servants and sixteenth-century service. If you want to talk about rare beauty, I know what that is. To fake luxury is easy. You put some details from the brand's past, you put a little bit of gold, and that's it. I can't bear that... Real luxurious people hate status. You don't look rich because you have a rich dress. When you look at a person, do you see the spirit or the sexiness or the creativity? Just to see a big diamond, what does it mean? It's all about

satisfaction. I think it's horrible, this judgment based on money. It's an illusion that you look better because you have a symbol of luxury. Really, it doesn't bring you anything. It's so banal [Me ponen a prueba para definir lo que es lujo: criados y servicio del siglo diecisiete. Si hablamos de una belleza particular, sé que lo que es. Copiar el lujo es fácil. Se ponen algunos detalles de una marca del pasado, añades algo de oro y ya está. No lo aguanto... La gente que entiende lo que es el verdadero lujo odia el estatus. No eres rico porque llevas un vestido caro. Cuando miras a una persona ¿ves su espíritu sensual o de creatividad? Igual que mirar un gran diamante ¿qué significa? Todo se centra en la satisfacción. Pienso que es horrible hacer juicios de valor basados en el dinero. Es una ilusión pensar que te ves mejor porque tienes un símbolo de una marca de lujo. Realmente, no aporta nada ¡Es tan banal!] (p. 19).

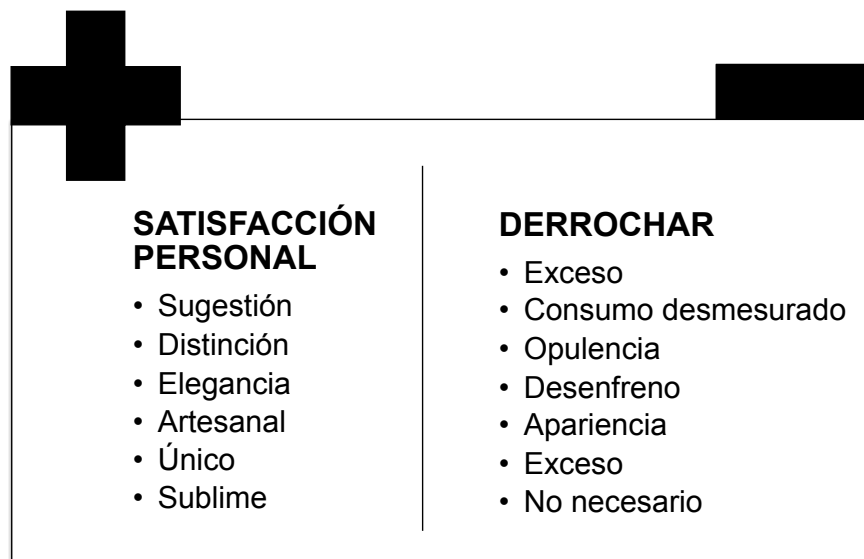
El significado del lujo es dinámico y está evolucionando hacia una esfera más personal. En palabras de Berry (1994):

A luxury is not something static, it is dynamic; it is subject to development as the desires, and necessarily attendant beliefs, are met and then fuelled with further qualitative modification or refinements [El lujo no es algo estático, es dinámico; es algo sujeto a la evolución de los deseos y de las necesidades,

ambas deben ser satisfechas y avivadas con mejoras cualitativas y refinadas] (p. 18).

En definitiva, tras revisar la evolución del significado de *lujo* y de sus diferentes definiciones, considero que el *lujo* está asociado a dos significados: uno positivo y otro negativo, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico.

Figura 3.1. Significados actuales de lujo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, el significado negativo del lujo está asociado al derroche, es decir, al exceso innecesario, a la opulencia, a la acumulación, al desenfreno, a lo exagerado, a la arrogancia, a la injusticia social, a la envidia, a la decadencia o a la apariencia. En cambio, el significado positivo se asocia a la satisfacción personal y en concreto, a la sugestión, al precio elevado, a la abundancia, a lo sublime, a lo único, a lo refinado, al placer, al mimo, a lo excepcional, a la artesanía o al buen hacer.



En este trabajo me baso en el significado positivo del *lujo* relacionándolo con los campos semánticos de satisfacción personal, diferenciación, excelencia, artesanía y autenticidad. Teniendo en cuenta que, como sostienen Ricca y Robbins (2012), el precio alto no es una condición absolutamente necesaria para hablar de lujo.

### **3.2. El ayer y hoy del lujo**

Tras concluir la definición del *lujo* que se entiende en este trabajo, es necesario el repaso teórico de cómo su concepción ha ido evolucionando desde su origen hasta nuestros días. Algunos de los momentos más importantes en la historia del lujo han sido en la Edad Media con los inicios de la sociedad de clases y el uso del lujo para marcar la diferenciación; la opulencia de la corte de Luis XIV; el triunfo de la mujer en el lujo; la aparición de las primeras falsificaciones; o la creación de grandes holdings empresariales que han convertido el lujo en una industria. Tal ha sido la importancia del lujo que, autores como Sombart (1979), en su obra "*Lujo y Capitalismo*", sostiene que el capitalismo fue fruto del lujo, de la industria que se creó alrededor de dichos objetos y de la nueva forma de vivir que éstos provocaron.

#### **3.2.1. Origen y evolución del lujo**

A continuación, se analiza la evolución del lujo basada en el análisis que realiza Lipovetsky (2004) distinguiendo varias etapas que van desde el Paleolítico; las sociedades primitivas; la Edad Media; finales de la Edad Media y principios del Renacimiento; los siglos XVII y XVIII; de la modernidad hasta mediados del siglo XX; hasta finales del siglo XX y la actualidad. En el siguiente esquema se resumen los hitos más importantes que explican la evolución del lujo.

Figura 3.2. Hitos en la evolución del lujo.

Paleolítico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despreocupación hacia el mañana.</li> <li>• Falta de previsión.</li> </ul>
Sociedades primitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de dádivas para obtener prestigio.</li> <li>• Comienza el afán por acumular artículos de valor.</li> <li>• Funciones: religioso, cósmico y mágico.</li> </ul>
Edad Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparece el estado y se inicia la sociedad de clases.</li> <li>• Generalización de la acumulación, centralización y jerarquización.</li> <li>• Utilización de objetos de lujo para reforzar la posición social.</li> </ul>
Finales Edad Media y principios del Renacimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva burguesía se inclina por el arte y el mecenazgo.</li> <li>• La opulencia sigue en ascenso.</li> <li>• Relación sensual y personal con los objetos de lujo.</li> </ul>
Siglos XVII y XVIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luis XIV: creador del lujo opulento.</li> <li>• Nacimiento de la moda y el gusto por lo nuevo.</li> <li>• Papel clave de la mujer para el despegue de la industria del lujo.</li> </ul>
Modernidad – mediados del siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El lujo se asocia a un artista considerado como excepcional.</li> <li>• Nacimiento de la alta costura y de las marcas de lujo</li> <li>• Comienza las primeras copias e imitaciones de artículos de lujo.</li> </ul>
Finales del siglo XX – actualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lujo regido por los grandes holdings empresariales que imponen las leyes del Marketing y la rentabilidad.</li> <li>• El lujo se convierte en una industria.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basada en Lipovetsky (2004).

Siguiendo el desarrollo del gráfico anterior, en el Paleolítico el *lujo* era un fenómeno cultural donde se vivía al día sin preocupación por el mañana y sin hacer ningún tipo de previsiones futuras.

En las sociedades primitivas se intercambiaban objetos de valor como dádiva en las ceremonias o como obsequio para mostrar generosidad. El objetivo era ser reconocido con prestigio y no obtener un fin comercial. Según Lipovetsky (2004), en este momento comienza el afán del ser humano por acumular objetos de valor, en palabras del autor: “debemos ver el lujo-dádiva el elemento que arrancó al hombre de sus inclinaciones naturales a la posesión o la conservación de lo que le es inmediatamente útil” (p. 24). El intercambio de dádivas hizo que lo social fuese más importante que lo que marcaba la naturaleza y las costumbres que habían heredado. Por otro lado, Lipovetsky destaca que los indígenas asociaban a la dádiva funciones religiosas, mágicas, así como las necesarias para establecer las relaciones entre

ellos y los honores a sus dioses. Estas funciones relacionadas con lo religioso, lo cósmico y lo mágico, se pueden ver claramente en las construcciones funerarias de los faraones del antiguo Egipto. Lipovetsky (2004) afirma:

En las pirámides, la cámara funeraria suntuosamente adornada, guarnecida de tesoros, se convierte en el mismo sitio donde tienen lugar los procesos de regeneración del faraón en entidad divina, con el fin de que pueda prodigar sus favores a los vivo (p.34).

La Edad Media es una etapa clave en la historia del lujo porque se trató de diferenciar, de forma superlativa, el poder que poseían reyes, el clero o Dios sobre el resto de súbditos. Esta diferenciación no sólo se materializó en la construcción de grandes obras arquitectónicas, sino en una clara desigualdad social a través de la división que suponía una forma de vida opulenta y otra muy humilde. En este sentido, Max Weber y Nobert Elias destacaron que “en las sociedades aristocráticas, el lujo no constituye algo superfluo, es una necesidad absoluta de representación que se deriva del orden social desigualitario” (Lipovetsky y Roux, 2004, p. 37).

Desde finales de la Edad Media y durante los principios del Renacimiento, según sostiene Lipovetsky (2004), la nueva burguesía generalizó que los gastos de prestigio se materializasen en la compra de obras de arte, haciendo del mecenazgo y de la posesión de colecciones de arte, un símbolo de estatus social. Gracias a este cambio en el consumo de arte, los grandes artistas se convirtieron en figuras de gran relevancia social. El clero también ejerció un papel importante en la evolución del lujo. Sombart (1979) destaca que, en

esta época, los “grandes papas del Renacimiento, desde Paulo II hasta León X, (...) rivalizan en ansias de suntuosidad y magnificencia” (p. 69). Lipovetsky (2004) también señala la función de prestigio en la adquisición de objetos de lujo y que se puede observar en la aparición de “una relación de índole más personal y estética con los bienes costosos, una aspiración, caracterizada por una mayor subjetividad, a una vida más hermosa y refinada, un vínculo sensual entre el hombre y los objetos preciosos” (p. 40). Tiene lugar el nacimiento de la “dimensión sensual del lujo” donde el consumo ostentoso ya no es tan importante y se deja paso a una forma de vida más esteta. Según Lipovetsky, la máxima representación de esta nueva forma de vida es el comienzo del gusto por las antigüedades. De hecho, a partir de finales del siglo XIV, en Europa se empieza a recuperar el gusto por la Antigüedad, revisando textos, haciendo excavaciones, comprando piezas únicas, etc. Este nuevo gusto dio lugar a la aparición de un mercado de arte y antigüedades bastante importante.

En los siglos XVII y XVIII se produce la explosión del lujo. Según describe Liberal (2012), “el S. XVII mantiene una concepción del lujo entre las esferas pública y privada. Los placeres y excesos que se realizan en el ámbito privado poseen una clara vocación de hacerse públicos y significar poder y superioridad” (p. 104). Y es que como, describió Sombart (1979), “en los siglos que siguen a la Edad Media domina un gran lujo, que hacia fines del siglo XVIII llega al desenfreno” (p. 66). En esta época, el lujo se vivía en toda su intensidad en las cortes europeas, como en la de Francia, España, Inglaterra o Flandes. Pero si alguna destacó sobre todas, fue la francesa. Según señala Dana Thomas (2008) a modo de ejemplo, la segunda esposa del rey francés Enrique IV, María de Medicis, llevó un vestido bordado con 32.000 perlas y 3.000 diamantes en la ceremonia del bautizo de su hija.

El reinado de Luis XIV marcó un hito en la evolución del lujo. Sombart (1979) define a Luis XIV como “el monarca a quien puede considerarse como el creador del gran lujo y su introductor en las costumbres” (p. 76). Según describe Marie-Claude Sicard (2007):

El lujo francés, en la época de Luis XIV, poseía un valor muy superior: permitía identificar a ciertas personas y justificar su lugar en la sociedad. En lo más alto, un único hombre reinaba bajo la mirada de Dios. Debajo de él se escalonaba la nobleza, la burguesía y el pueblo (p.50).

Como prueba de la superioridad de Luis XIV, el monarca mandó construir una serie de palacios como Versalles, Louvre, Tuilleries, Saint-Germain o Fontainebleau donde la ostentación interior y exterior fue su máxima preocupación. Uno de los ejemplos mejor conservados de dicha magnificencia, es el palacio de Versalles situado a las afueras de París. Las amantes de Luis XIV también impusieron sus gustos y su manera de ver el lujo. Algunas de las mujeres que dejaron su impronta fueron la marquesa de Pompadour, la condesa Du Barry y María Antonieta. Esta época también es importante por lo que se denomina como la “primera democratización del lujo”. Tal y como describe Sombart (1979, pp. 85 - 87), “el lujo gana terreno en todas las clases sociales”. El ritmo de gasto desenfrenado de la nobleza provocó su endeudamiento y por ende, el enriquecimiento de la burguesía que les prestaba el dinero. Dicha situación provocó que “los señores feudales renegaran de sus antiguas tradiciones de distinción, y esto trajo en consecuencia su ruina o esos matrimonios vergonzosos con los reyes del dinero”. Por otra parte, el culto por el pasado contrasta con la nueva “fiebre por el presente”, caracterizada por el nacimiento de la moda y por un nuevo gusto por lo nuevo. Lipovetsky (2004) comenta que “la moda, con sus

variaciones perpetuas, su estatización del vestir, su trabajo sobre las formas del cuerpo, constituye una ruptura, una invención social histórica en Occidente” (p. 43). Con el nacimiento de la moda se retoma el gusto por el exceso y el derroche más frívolo y el juego de las apariencias. En palabras de Lipovetsky, “con la moda se instaura la primera gran figura de un lujo absolutamente moderno, superficial y gratuito, móvil, liberado de las potencias del pasado y de lo invisible” (p. 44). Hasta este momento, la figura y el nombre del artista, junto el gusto y la demanda del cliente, estaban por encima de las creaciones de los artesanos, en su mayoría, anónimos. Cabe destacar que es, a finales del siglo XVIII, cuando se comienza a hablar de la “feminización del lujo”. El triunfo de la mujer en el lujo, en su exhibición y en su ostentación, marca un hito en la evolución del lujo. Antes, era el hombre quien disponía de más trajes y abalorios. De hecho, muy pocas mujeres fueron conocidas por su vestuario antes de esta época, tan sólo se tiene conocimiento de personajes como (Sombart, 1979) Valentina e Isabel Visconti, Blanca María Sforzza, Lucrecia Borgia o las mujeres y amantes de Luis XIV. El aumento de productos pensados para las mujeres, tanto en moda como en accesorios, tendrá su cumbre con el nacimiento de la alta costura un siglo más tarde. Desde ese momento y hasta nuestros días, la mujer va a ser quien lidere el consumo y el principal objetivo para las marcas.

A mediados del siglo XIX tiene lugar el segundo gran cambio en el lujo gracias al modisto Charles Frédéric Worth y a la creación de la alta costura. Worth revolucionó el sector de la moda imponiendo su gusto y sus diseños a sus clientas. Otra figura importante del momento fue el modisto Poiret. Además, otros sectores del lujo se beneficiaron de este cambio y muchos artistas fueron considerados como verdaderos artistas. Desde este momento, se puede hablar del nacimiento de las marcas de lujo tal y como se entienden hoy en día. En este sentido, Lipovetsky (2004) sostiene que “ya no es sólo la

riqueza del material lo que constituye el lujo, sino el aura del nombre y la celebridad de las grandes casas, el prestigio de la firma, la magia de la marca” (p. 48). Las grandes casas de alta costura serán las encargadas de materializar la unión entre lo industrial y lo artesano reproduciendo pequeñas series de modelos para exportarlas a otros países. En términos generales, se puede decir que la industria del lujo estaba liderada por empresas familiares y por creadores independientes. Otras figuras (Lipovetsky y Roux, 2004) relevantes del siglo XIX que crearon marcas que han llegado hasta nuestros días fueron: el artesano perfumista Guerlain que abrió su tienda en París en 1828; el joyero Cartier que abrió en 1847 y Boucheron que lo hizo en 1858; el guarnicionero Hermès que abrió en 1837; y el maletero Louis Vuitton lo hizo en 1854. También en esta época nace Loewe, una de las marcas de origen español más conocidas a nivel internacional. Según recoge Liberal (2012):

En 1846 nace en Madrid una de las marcas españolas de mayor renombre internacional en el sector del lujo. Enrique Loewe Roessberg, alemán afincado en España, se asocia con un grupo de artesanos madrileños que trabajan la piel. Esta marca se convirtió muy pronto en sinónimo de elegancia y estatus, llegando a ser proveedores de la Casa Real española durante el reinado de Alfonso XIII (1902-1941) y hasta la actualidad (p. 113).

Una de las obras que representan la importancia que fue adquiriendo la industria del lujo en esta época es la *“Teoría de la clase ociosa”* de Veblen (2004) con un capítulo dedicado al “consumo ostentoso”. Veblen afirma que “el consumo ostensible de bienes valiosos es un medio de aumentar la reputación del caballero ocioso”

(p. 92). En este sentido, Veblen también sostenía que dicho “consumo ostentoso” se debía a la necesidad de la sociedad por exhibir su estatus y mantener una posición de prestigio social. Así, para demostrar una separación entre clase alta y baja, se debían consumir productos que tuviesen poca o escasa funcionalidad, es decir, había que hacer ostentación de cómo se malgastaba el tiempo y el dinero. A principios del siglo XX el lujo experimenta un nuevo crecimiento. Liberal (2012) destaca que:

Tras las crisis económica de 1929 y las dos guerras mundiales, el lujo inicia una extraordinaria recuperación en la alta costura con la aparición de Balmain (1945), Dior (1947), Givenchy (1951) o Guy Laroche (1957) y la reapertura de las casas de costura que habían cerrado sus puertas en los años 40 como Balenciaga, Chanel o Madame Grés. El cine de Hollywood con actrices como Marlene Dietrich o Greta Garbo supuso una importante influencia en la moda durante los años 20 y 30. El lujo volvía a cobrar impulso, aunque su concepción había cambiado tras una época de conflictos bélicos. Los consumidores huían de la ostentación y buscaban mayor simplicidad en los diseños, algo que interpretó de manera especialmente eficaz la diseñadora Coco Chanel. En EE.UU se desarrolla el sector de la distribución, consolidándose míticos grandes almacenes en Londres (Harrods, Debenhams y Selfridges), París (Lafayette, Printemps y Le Samaritaine) y Nueva York (Bergdorf Goodman, Saks, Henri Bendel y



Neuman Marcus) que intentar emular a las boutiques parisina (p. 112).

También es la época de la consolidación del lujo americano:

El lujo europeo influencia los gustos y tendencias en el continente americano que pronto, fruto de su capacidad económica y espíritu emprendedor, comienza a inaugurar un nuevo estilo. (...) El ascenso de la clase media americana y la implantación de la máquina de coser en la confección hicieron posible que se ampliara el público del lujo que, si bien seguía mirando a Europa, empezaba a producirse en las incipientes industrias textiles nacionales, especialmente en Nueva York. La Quinta Avenida se sumaba a Oxford Street (Londres) y a Rue Saint Honoré (París) como una de las calles más representativas del mundo por la presencia en ella de las grandes marcas de lujo (Liberal, 2012, pp. 111 - 112).

En paralelo al desarrollo de la nueva industria del lujo, se desarrolla lo que muchos autores han denominado como la verdadera “democratización del lujo”. Se crearon multitud de productos que trataban de imitar o copiar aquellos que tenían precios desorbitados para la época y que, ya entonces, fueron muy bien acogidos por las clases medias. Lipovetsky (2004) afirma que:

La primera forma de democratización del lujo coincide, no con la difusión social de los productos prohibitivos, sino con la propagación de la copia y del sucedáneo, de lo neoantiguo y

de artículos que compensan su impersonalidad con la redundancia, la ornamentación, la proliferación de añadidos, las sobrepujanzas expresivas: se despliega bajo los auspicios del kitsch como estilo y arte de vivir burgués (p. 49).

En los últimos años del siglo XX sucede el tercer gran cambio del lujo donde se impusieron unas nuevas reglas del juego al que muchas marcas no han podido adaptarse. Tal y como sostiene Lipovetsky (2004), “después de cien años de un ciclo de lujo artístico dominado por estudios de la oferta, ha llegado la hora del lujo del marketing centrado en la demanda y en la lógica del mercado” (p. 55). En los años ochenta, la industria del lujo creció tanto que fue considerada como un sector propio (Lipovetsky, 2004). Francia es el mejor ejemplo del despegue del consumo de los productos de lujo. Liberal (2012) destaca la aparición de Swatch y Jimmy Choo, en palabras de la autora:

Los años 80 son decisivos en el auge actual del nuevo lujo, con la apuesta de marcas como Swatch. Por primera vez en la historia, la relojería suiza y el mejor diseño eran accesibles a los consumidores medios sin perder y reinterpretando los códigos que habían empleado hasta el momento el sector de la moda y de la joyería. El éxito de la marca inauguró un nuevo modelo de negocio que consiguió refloatar a la industria relojera suiza, en crisis desde los años 70. (...) En estos años comienza también su andadura Jimmy Choo, que revolucionaría el sector del calzado, convirtiendo los zapatos en objetos de moda de lujo en sí mismos (p. 117).

Los grandes holdings agruparon a numerosas marcas de lujo y sustituyeron, en gran medida, a las pequeñas empresas familiares. La búsqueda del prestigio y de las creaciones independientes fueron sustituidas por las fusiones empresariales, la rentabilidad y los imperios internacionales. Lipovetsky (2004) puntualiza que “el lujo se ha puesto en sintonía con las megaentidades, con la globalización, con las stock-options, con las estrategias de grupo” (p. 53). El triunfo del *pret-a-porter* ha provocado que, por ejemplo, la confección a medida de las casas de alta costura haya disminuido notablemente. Sin embargo, los beneficios que reportan el negocio de perfumes y accesorios se han disparado. De este modo, la producción en serie ya no es vista como algo ajeno a la industria del lujo, mientras que la confección a medida está considerada como algo marginal.

En la primera década del siglo XXI, según Ricca y Robbins (2012), muchas de las marcas de lujo a nivel internacional parecían ser un icono invulnerable que representaba un estilo de vida único y puro, más que representar la industria de la excelencia. De ahí que muchas marcas las imitasen y se autonostraran como marcas de lujo. Pero con la recesión económica que comenzó 2008, muchas de las marcas que adoptaron el modelo de negocio del “*lujo asequible*” desaparecieron. Precisamente el triunfo del *pret-a-porter* mencionando anteriormente y unas deudas millonarias, fueron las razones que llevaron al Grupo Gucci a cerrar la casa de alta costura de Yves Saint Laurent<sup>26</sup> en 2002. Esta tendencia ha seguido y en 2004, Ungaro<sup>27</sup> ni diseñó ni presentó en París su colección de alta costura “por considerarla inadaptada al actual momento histórico”. Con la llegada de Internet, las marcas de lujo fueron reticentes a crear su página web

---

<sup>26</sup> Artículo publicado en el diario *El Siglo de Torreón*, titulado *Yves Saint Laurent-Alta Costura cierra capítulo en historia moda*. Se puede leer el artículo completo en el siguiente link: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/7508.yves-saint-laurent-alta-costura-cierra-capitu.html> (consultado el 5 de marzo de 2013)

<sup>27</sup> Artículo publicado en el diario *ABC* el 7 de julio de 2004, titulado *Alta costura en París* y se puede consultar en [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-07-07-2004/abc/Gente/alta-costura-en-paris\\_9622439922116.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-07-07-2004/abc/Gente/alta-costura-en-paris_9622439922116.html) (consultado el 5 de marzo de 2013)

o incluso a vender sus productos o servicios por la red, tanto es así que Versace no creó su website hasta el año 2005. Hoy en día, tal y como se verá más adelante, este panorama está cambiando. Aunque las marcas de lujo siguen trabajando por mantener sus atributos de prestigio y exclusividad en Internet, muchas siguen sin explotar el potencial (Okonkwo, 2007) del *e-commerce*.

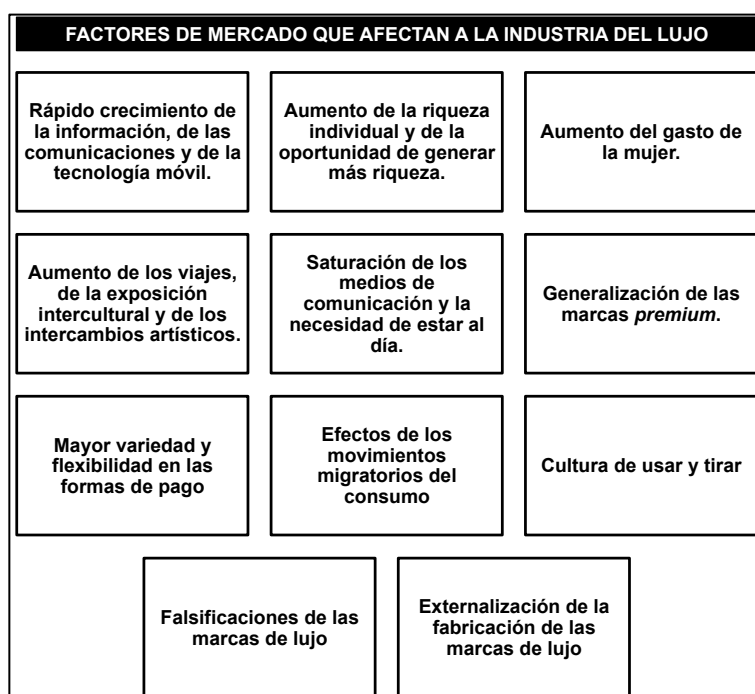
Por último, cabe destacar las organizaciones que existen para trabajar por mantener, desarrollar y potenciar la industria del lujo.

En junio de 2011 se funda el Círculo Español del Lujo Fortuny, una asociación que tiene como fundadores a empresas del sector como Loewe, Lladró, Numanthia, Carrera y Carrera, Natura Bissé, La Amarilla de Ronda, Sotogrande y Pagos Marqués de Griñón. El Círculo nace con el objetivo de ‘promover y proteger el sector del lujo en España y reconocer el peso de sus industrias en la economía, tanto a nivel nacional como internacional’ y se incluirá en la Alianza de Industrias Creativas y Culturales Europeas (ECCIA), que en la actualidad está compuesta por las tres asociaciones de mayor calado en Europa: las asociaciones francesa Comité Colbert, la italiana Fondazione Altagamma y la británica Walpole British Luxury. En marzo (de 2011 se presentó) Luxury Spain, formada por firmas como Elena Benarroch, la joyería Suárez, la Clínica Planas y Planas Day o Sergi Arola, entre otras (Liberal, 2012, pp. 118 – 119).

### 3.2.2. Factores de mercado que afectan a la industria del lujo

Una vez que se ha estudiado el origen y evolución del lujo, cabe destacar que la industria del lujo no es ajena a los factores de mercado que favorecen un comportamiento diferente del consumidor al de otras épocas. En este sentido, Okonkwo (2007) recoge once de las características actuales del mercado que más afectan a las marcas de lujo y que están relacionadas con la tecnología; con el aumento de la riqueza; con el gasto de la mujer; con los viajes; con los medios de comunicación; con las marcas *premium*; con las formas de pago; con los movimientos migratorios; con la cultura de usar y tirar; con las falsificaciones; y con la externalización de la producción.

Figura 3.3. Factores de mercado que afectan a la industria del lujo.



Fuente: Elaboración propia basada en en *Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques*, por Uché Okonkwo (2007).

Siguiendo el gráfico anterior y en relación al *rápido crecimiento de la información, de las comunicaciones y de la tecnología móvil*, Ollé y Riu (2009) resaltan que, aunque la información en nuestra sociedad

crece exponencialmente, nuestro cerebro sigue teniendo la misma capacidad de absorción, unos 300 bits de información por segundo. Por esta razón, las marcas son las que deben “trabajar la información y seleccionar mensajes clave para simplificar la oferta y competir por su atención” (p. 27). Los consumidores, en todo el planeta y gracias a Internet y a la tecnología móvil, tienen a su disposición un gran volumen de información instantánea en cualquier momento. En este sentido, la industria del lujo debe potenciar su oferta y su propuesta de valor.

A principios del siglo XX, los consumidores de la industria del lujo eran sólo un grupo muy reducido. Con el *aumento de la riqueza individual y de la oportunidad de generar más riqueza*, este grupo se ha multiplicado gracias al aumento del poder adquisitivo en los países occidentales y en los emergentes.

El *incremento de la capacidad de gasto de la mujer* se debe a varios factores: incorporación de la mujer en puestos cada vez con más responsabilidad y remuneración; posponer la edad del matrimonio y de la maternidad, así como a reducir el número menor de hijos; y al aumento de los divorcios. Estos factores han convertido a las mujeres en personas con más capacidad de gasto y, con ello, las mayores consumidoras de productos de lujo. Se estima que cuatro de cada cinco productos y/o servicios de lujo, son adquiridos por una mujer.

El *aumento de los viajes, de la exposición intercultural y de los intercambios artísticos* ha condicionado el consumo a nivel global, incorporando nuevos productos o costumbres diferentes. Según detalla Okonkwo (2007), el 25% de las ventas de la industria del lujo están hechas por turistas en el país de visita.

La saturación de los medios de comunicación y la necesidad de estar al día provoca que los consumidores y clientes de lujo demanden información específica sobre sus marcas. La industria del lujo cada día se está volviendo más competitiva. Tanto consumidores como las marcas de lujo necesitan estar al tanto de las últimas tendencias, de los cambios en el estilo de vida o comunicarse con otros consumidores de su mismo nivel. Para responder a la necesidad de información sobre la industria del lujo, se han creado publicaciones como *Luxury Briefing*, *Robb Report*, *Monocle*, *Forbes* o los institutos de investigación ya mencionados.

La generalización de las marcas *premium* de gran consumo del sector de la moda, como Zara, Gap y H&M, han revolucionado todo el sector. Este crecimiento y el auge de las compañías *low cost*, como se explica más adelante, han creado un nicho de mercado para crear numerosas marcas *premium*. Tal y como sostiene Okonkwo, las marcas *premium* son aquellas que aspiran a convertirse en marcas de lujo pero que, su estrategia de marca, está más en línea con las marcas de gran consumo, aunque se dirijan a consumidores y/o clientes de productos y servicios de lujo. Las marcas *premium* también son conocidas como “*marcas de lujo aspiracional*”, “*marcas de lujo para masas*”, o “*marcas bien acabadas*”. Todos estos términos indican una gradación, por ejemplo, Okonkwo (2007) distingue tres tipos de *premium brands*: *high premium brands*, como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Ralph Laurent o Longchamp, entre otras; *medium premium brands* donde destacan Lacoste o Furla; *low premium brands*, donde se situarían H&M, Zara o Gap con el fenómeno de doble entrada. Por un lado, tal y como señala Okonkwo, las *low premium brands* están sirviendo de entrada a ciertos consumidores tradicionales de marcas de lujo que nunca comprarían este tipo de marcas. Por otro lado, las marcas *premium* sirven de entrada para consumidores ajenos a marcas de lujo, gracias a las colaboraciones que hacen con firmas de

lujo. Por ejemplo, H&M<sup>28</sup> ha creado ediciones limitadas con Karl Lagerfeld, Comme des Garçons, Jimmy Choo, Sonia Rykiel, Lanvin, Karl Lagerfeld, Marni o con Versace. Adidas también ha realizado colaboraciones para su marca Y3 con el diseñador Yoji Yamamoto o con Stella McCartney, dando como resultado colecciones *premium* con una excelente acogida de ventas. Otras marcas, como Mango, están adoptando una gestión característica de las marcas de lujo, que va desde el diseño y localización de sus tiendas, su publicidad y comunicación, hasta el uso de famosos para promocionar sus colecciones.

La respuesta de las marcas de moda de lujo tradicional a este escenario ha sido reproducir las técnicas de sus homólogas en gran consumo, lanzando pre-colecciones con descuentos y “*colecciones cápsula o crucero*” para estimular la rotación de productos. Por otra parte, la reacción de otras marcas con más tradición dentro del gran consumo ha sido fabricar modelos de alta gama para intentar entrar en una categoría superior. Lipovetsky (2004) pone el ejemplo de estos movimientos en el sector del automóvil. Renault ha lanzado los modelos de gama alta Avantime y Vel Satis; Volkswagen después de comprar Audi, Bentley, Bugatti y Lamborghini, ahora apuesta por las limusinas Phaeton; o el caso del Grupo Fiat con la compra de Maserati.

El uso de las tarjetas de crédito ha incrementado en los últimos años, hecho que ha provocado una *mayor variedad y flexibilidad en las formas de pago*. Esta flexibilidad ha permitido aumentar la capacidad de gasto de los consumidores, sobre todo, para adquirir bienes de lujo. Además, muchas marcas han lanzado

---

<sup>28</sup> Más información sobre las colaboraciones de H&M con firmas de lujo en el artículo de Vanitatis titulado *Y la nueva colaboración de lujo para H&M es... la firma francesa Maison Martin Margiela*. Disponible en: <http://www.vanitatis.com/moda/2012/06/12/y-la-nueva-colaboracion-de-lujo-para-hm-es-la-firma-francesa-maison-martin-margiela-19241/> (consultado el 20 de julio de 2012)



diversas tarjetas de fidelización que les sirve, no sólo para premiar la compra con futuros descuentos o premios, sino para estudiar el comportamiento de sus clientes y crear promociones *ad hoc* con el objetivo de aumentar sus ventas.

Los *movimientos migratorios en el consumo* han modificado los gustos de algunos países. Por ejemplo, los numerosos inmigrantes que se han instalado en Estados Unidos, Canadá y algunos países europeos, han ayudado a construir una identidad marcada por su presencia, por sus gustos y por sus preferencias. Según muchos autores, se podría hablar de una globalización de los gustos a nivel mundial, hecho que representa una gran oportunidad para aumentar las ventas de las marcas de lujo.

La sociedad postmoderna del consumo vive el *fenómeno de “usar y tirar”* en productos como la ropa, los muebles o la tecnología. Esta actitud, según Chris Andersen (2008), es fruto de la globalidad y del abaratamiento de las necesidades básicas como los alimentos o el vestido. En palabras del autor, “hoy en día, las necesidades básicas como la ropa se pueden fabricar de forma tan barata como para que sea casi desechable” (p.75). Esta cultura de “usar y tirar” prima frente a la de conservación, mimo y cuidado típica de hace unos años. En este sentido, Fernando Trías de Bes<sup>29</sup> resalta el ansia de la sociedad actual por “lo novedoso” y que tantas insatisfacciones está creando, sobre todo, entre los más jóvenes. Las marcas de lujo tienen, el hándicap y a la vez la ventaja, de que sus productos y servicios tienen un precio muy elevado como para no pensar en el arreglo o en la reparación de los mismos. Algunas de las respuestas que la industria del lujo incorpora a este “ansia por lo novedoso” son, por ejemplo, la creación de empresas que gestionan el préstamo o intercambio de

---

<sup>29</sup> Tal y como explica Fernando Trías de Bes en su artículo *Un mundo de usar y tirar*, publicado en el diario El País, y que se puede consultar en la siguiente dirección: [http://www.elpais.com/articulo/portada/mundo/usar/tirar/elpeputec/20060129elpepspor\\_15/Tes](http://www.elpais.com/articulo/portada/mundo/usar/tirar/elpeputec/20060129elpepspor_15/Tes) (consultado el 20 de abril de 2013)

todo tipo de productos de lujo; el incremento de las tiendas de segunda mano; o la venta de numerosos productos, a precios muy asequibles, en *outlets* a las afueras de las grandes ciudades.

*Nunca antes la industria del lujo había sido tan accesible a tanta gente.* Según Okonkwo (2007), este hecho se debe principalmente a varios motivos: al mencionado aumento de la riqueza global en términos absolutos y a que el atributo de “exclusividad” ha perdido intensidad con la entrada de las marcas de lujo a categorías inferiores con productos de un precio más reducido. Por ejemplo, un iluminador de Yves Saint Laurent, uno de los productos cosméticos más conocidos de esta firma, se puede adquirir por menos de 30 euros en la mayoría de perfumerías.

Gracias a la externalización en la fabricación y producción de marcas de lujo en países asiáticos, en países de Europa del Este y en Latinoamérica, las marcas de lujo están ahorrando grandes sumas de dinero en costes laborales. Pero también se enfrentan al vacío legal que existe en estos mismos países, donde se producen las *falsificaciones* que luego se exportan a todo el mundo. Por otra parte, las marcas de lujo también están trasladando su servicio de postventa y sus *call centres* a otros países diferentes a su lugar de origen. En algunos casos, dicho traslado se ha traducido en una menor calidad del servicio al que los consumidores de lujo estaban acostumbrados.

En definitiva y siguiendo las palabras de Lipovetsky (2004, p. 56), estamos ante una “nueva era del lujo” donde la “individualización, emocionalización, democratización, son los procesos que reordenan la cultura contemporánea del lujo”. Todavía hoy se siguen exhibiendo los objetos de lujo con el fin de generar estatus y distinción. Según sostiene Berry (1994, p. 31), el lujo es una necesidad instrumental para “the maintenance of that very (presumed) perception and thence

to the maintenance of (the) social status [El mantenimiento de la supuesta percepción y por lo tanto el mantenimiento del estatus social]” (p. 31). Pero cada vez más consumidores y clientes consume marcas de lujo para simbolizar una forma de vida y no para identificarse con una clase con un poder adquisitivo superior.

### **3.3. Hacia una sociedad bipolar: lujo Vs. low cost**

Tras definir el contexto actual del lujo y los factores de mercado que afectan a la industria del lujo, se estudian los efectos de los cambios en los hábitos de consumo, la importancia del precio y la aparición de las marcas *low cost*. Una de las consecuencias de la crisis que la mayoría de expertos señala, es un cambio en la forma de consumir y por ende, de valorar lo que se compra y cómo se usa. Se habla de una *sociedad bipolar* provocada, según sostienen Massimo Gaggi y Edoardo Narduzzi (2006), por una reducción de la clase media. En palabras de Gaggi y Narduzzi, “por todas partes aparecen nuevos ricos que ostentan su opulencia; entre los trabajadores (en general, los no especializados) y pensionistas, se detectan focos de pobreza imprevistos; la clase media, en progresivo decrecimiento, pierde renta y seguridad” (p. IX). De hecho, se puede distinguir entre la “sociedad creativa” que sabe asegurarse una renta y que está formada por “profesionales, operadores de mercados financieros, trabajadores del conocimiento, empleados de servicios ‘protegidos’ o empresarios de sectores innovadores.” Y por otro lado, se encuentra “la fuerza-trabajo de baja especialización” compuesta por “obreros de la industria expuesta a la competencia internacional y empleados de los servicios tradicionales [desde el transporte a la restauración]” que “se encuentran comprimidos entre [la] reducción de rentas y [la] reducción de garantías sociales” (pp. 29 – 30). La radicalización del consumo que sostienen Gaggi y Narduzzi se puede comprobar, por

ejemplo, en el éxito de ventas de Dacia Logan en Europa, la marca de bajo coste de Renault, que originariamente estaba pensada para ser sólo comercializada en países emergentes.

### **3.3.1. La importancia del factor precio**

La polarización del consumo (Gaggi y Narduzzi, 2006) es fruto de la recesión económica actual que ha provocado que el precio sea un factor muy importante en la compra. Se prevé que “los clientes van a mantener por mucho tiempo la alta sensibilidad al precio, por lo que [se] deberá trasladar cada vez con mayor claridad la información adecuada del posicionamiento de cada compañía y, por tanto, del contenido de calidad que ofrece” (Valls et al., 2008, p. 79).

Los elementos que inciden en la sensibilidad al precio son los “atribuibles a la estrategia de producto o servicio, como el valor, la calidad, la marca. Los atributos físicos, los intangibles y los psicológicos. Los elementos atribuibles al consumidor, como la búsqueda de la reducción del riesgo y la lealtad” (Valls et al., 2008, p. 79). Por otra parte, Valls y Alfaro establecen una serie de pasos a la hora de fijar precios basados en la percepción del cliente.

[En primer lugar, conviene] identificar (...) una perspectiva más comportamental, basada en la relación calidad/precio, donde existe intercambio de actividades [tangibles o intangibles] y además recompensas/costes. [A partir de ahí, se debe] comprender cuál es el valor sostenible que el producto o servicio aporta al cliente [para poder] crear el valor [y comunicarlo] a partir de elementos tangibles e intangibles. [De

este modo, se podrá] convencer a los clientes de lo que vale el valor ofrecido y de lo que deben pagar. [Por último, se trata de] medir el valor y traducirlo a precio (p. 27).

Para sobrevivir en el mercado actual es necesario crear productos de valor añadido. Para ello, algunos autores (Gaggi y Narduzzi, 2006, p. 19) proponen seguir la “estrategia del océano azul” que consiste en diferenciar la oferta y producir a bajo coste. Este valor añadido solo ocurre cuando las empresas “align innovation with utility, price, and cost positions [alinean la innovación con la utilidad, precio y costes]” (Kim y Mauborgne, 2005, p. 13).

Susana Campuzano (2003) distingue tres tipos de lujo en relación al precio: inaccesible, intermedio y accesible. En el *lujo inaccesible* el precio no es determinante en la compra, ya que su diferenciación y superioridad le distinguen de la competencia. El modelo que la autora propone contempla distintos costes, aunque es el “margen de la exclusividad” el factor clave a la hora de establecer el precio en base al “valor de creación, novedad y rareza”, a las “ventajas psicológicas de distinción” y al “valor de la marca” (p. 210). En el *lujo intermedio* el precio tampoco es determinante en la compra porque, la marca y sus valores están asociados a un determinado estatus social, y pesan más en la decisión. Como refleja el esquema siguiente, se añaden costes diferentes a los anteriores y el “margen de selectividad” está condicionado por el “valor de diferenciación del producto”, las “ventajas psicológicas de apropiación” y el “valor de la marca” (p. 211). En el *lujo accesible* la compra se decide en función del binomio calidad- precio, por lo que el precio sí es clave para realizar la compra. En el modelo de Campuzano, se observa que el precio se determina en función de un serie de costes y del “margen de prestigio” que está

condicionado únicamente por las “ventajas psicológicas de acceso a una marca” (p. 212).

Figura 3.4. Fórmula para establecer el precio del lujo.

LUJO	COSTES	MARGEN
<b>Inaccesible</b>	De creación e investigación De materias primas, de fabricación y de control de calidad De distribución cautiva y de comunicación	De la exclusividad (valor de creación, novedad y rareza; ventajas psicológicas de distinción; y valor de la marca)
<b>Intermedio</b>	De declinación y creación De materias primas, de fabricación y de control de calidad De estudios de competencia y demanda De distribución y de comunicación	De selectividad (valor de diferenciación del producto; ventajas psicológicas de apropiación; y valor de la marca)
<b>Accesible</b>	De declinación y de nuevo producto De materias primas, de fabricación y de control de calidad De estudios de mercado y de la competencia De distribución, de comunicación y de Marketing.	De prestigio (ventajas psicológicas de acceso a una marca)

Fuente: Reelaborado a partir de *El universo del lujo. Una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*, de Susana Campuzano (2003, pp. 210 – 212).

### 3.3.2. Consecuencias de la “sociedad Ryanair”

Tras analizar la importancia del factor precio, en este epígrafe se estudian los efectos de las marcas *low cost* en los hábitos de consumo. Gaggi y Narduzzi destacan (2006) que el fin de la clase media está provocando una sociedad “que ya no tiene obreros, pero tampoco un papel preciso para profesores y médicos: una realidad indiferenciada –más monocorde que homogénea- cada vez menos capaz de rechazar la diversidad de aspiraciones, de las necesidades,

de los deseos de consumo” (p. 6). La consecuencia, según Gaggi y Narduzzi, es una nueva “clase de masas” que:

Se caracteriza por un consumo de bajo coste: adquisiciones nómadas fácilmente repetibles y reconocibles en todo el mundo: Ikea, Ryanair, Wal-Mart, Virgin, Zara, Prêt à Manger, H&M son sólo algunas de las marcas que interpretan la nueva identidad comportamental del fin de la clase media (p. 7).

Josep-Francesc Valls y Manuel Alfaro (2008) consideran que:

El fenómeno low cost aparece a finales de la década de 1990, con el nacimiento de las compañías aéreas de bajo coste. Tiene dos precedentes: el primero, a finales de la década de 1970, en Estados Unidos, cuando se produce la liberación aérea; y el segundo, a principios de los años noventa cuando una serie de empresas siguieron la estela de Marlboro y Procter & Gamble, impulsando la fijación de precios bajos diarios. La práctica seguida por Wal-Mart, entre otros, consistía en convertir la competencia de precios en un elemento fundamental de la estrategia de marketing, que debía ser seguida por la cadena de distribución. Las alianzas entre los fabricantes y los distribuidores permitieron una importante reducción de precios al contado, no sólo de forma temporal. El resultado fue que los consumidores se

encontraron con precios bajos diarios (...) El fenómeno low cost está modificando la mentalidad colectiva en torno al precio. En una primera fase se extendió rápidamente a través de gran parte de los subsectores del turismo y el ocio, hoteles, parques temáticos, restaurantes, trenes y autobuses, espectáculos, centros deportivos y spa; en una segunda fase, está alcanzado a todos los sectores económicos (pp. 38 - 39).

La exaltación de este fenómeno se puede ver en la creación de numerosas empresas en Internet, como Groupon, Let's bonus, o Kviar que ofrecen grandes descuentos para adquirir los servicios antes mencionados, durante un corto periodo de tiempo.

El éxito de Ryanair (Gaggi y Narduzzi, 2006, pp. 43 y 44) radicó en que supo ver que “las necesidades de consumo habían cambiado y que existían decenas y decenas millones de personas deseosas de viajar a bajo coste”. Para ello, eliminó costes e intermediarios innecesarios, organizó su oferta de un modo sencillo y con unos precios bajos. En 2005, un año después de la desregularización del espacio aéreo europeo, “el tráfico de Ryanair subió espectacularmente de tres millones novecientos mil a treinta y cuatro millones de pasajeros”. Ryanair no obtiene el mayor volumen de beneficios vendiendo billetes de avión a bajo precio, sino por la venta cruzada de otros servicios como la facturación de maletas; la comisión por pagar con tarjeta de crédito; la comida o bebida dentro del avión; por la publicidad que se puede escuchar en sus aviones antes de despegar y después de aterrizar; o compensando con tarifas más elevadas en temporada alta.



Por su parte, Zara (Valls et al., 2008) tiene:

La habilidad de reconocer y asimilar los continuos cambios de moda mediante el diseño constante de nuevos modelos que se adaptan perfectamente a los deseos de los consumidores a precios más bajos que sus consumidores. Zara emplea un flexible modelo de negocio que integra el diseño, la producción, la logística y la distribución para adaptarse a los cambios en las tendencias y reaccionar a ellos ofreciendo nuevos productos dos veces por semana a precios muy asequibles para cualquier tipo de consumidor. El equipo de diseño de Zara está formado por más de doscientos profesionales de diversas nacionalidades que evalúan constantemente los deseos, las preferencias y las demandas de los clientes. Aproximadamente se lanzan 12.000 modelos diferentes al año. Aunque los precios son bajos, la imagen de calidad se mantiene muy alta gracias a la localización de las tiendas en los mejores lugares de las ciudades, al gran nivel del diseño de sus escaparates y del cuidado diseño interior de los establecimientos (p. 149).

Según Gaggi y Narduzzi (2006), por primera vez en la historia y de manera más amplia, existe un grupo de consumidores “siempre en busca de emplear su tiempo y su dinero de la mejor forma posible” (p. 44). El cliente o consumidor de bajo coste es un “nómada” que se rige por el “binomio precio – practicidad” para poder repartir su renta

entre el mayor número posible de productos y/o servicios posibles. Esta búsqueda constante es posible (Valls et al., 2008) ya que:

El cliente final cada vez está más ‘educado’ desde un punto de vista tecnológico. Antes de tomar la decisión sobre la compra de un servicio, ya sea el alquiler de coche, una noche de hotel o un espectáculo, el cliente tiene a su alcance numerosas herramientas para comparar precios y condiciones. En otras palabras, el consumidor actual posee un mayor conocimiento del mercado, solicita servicios más específicos y sabe cómo conseguir las mejores tarifas disponibles (pp. 139 – 140).

A grandes rasgos, los modelos de negocio *low cost* (Valls et al., 2008) se basan en dos premisas. La primera es “eliminar o gestionar como opcionales algunas características del producto o servicio que tradicionalmente se habían considerado ‘core’ y, por tanto, intocables”; y la segunda es:

Romper el modelo en el que el ‘up grade’ era el referente para el consumidor (por ejemplo, el vehículo más equipado de un determinado modelo de automóvil). La apelación a la ‘inteligencia del cliente’ es la expresión de esta pérdida de referente al servicio o versión ‘mas caros’ y su sustitución por la racionalización del precio respecto al valor deseado (p. 39).

A la sociedad *low cost*, se une un nuevo modelo de negocio cimentado en “lo gratis”. Se basa (Andersen, 2008) en una “nueva capacidad de reducir costes de bienes y servicios a casi cero” (p. 29) gracias a los cambios que ha traído la era digital. Ante la sociedad *low* y donde impera “lo gratis”, se alza una “nueva aristocracia, enormemente patrimonializada por la utilización empresarial del conocimiento” que “reclama bienes y servicios exclusivos, personalizados” y con un alto valor añadido *cost* (Gaggi y Narduzzi, 2006, p. 48). Este deseo de personalización no sólo caracteriza a una “sociedad de lujo”, sino que, tal y como comenta Chris Andersen (2008):

Tendemos a no valorar aquello que tenemos ahora mismo en abundancia. Por ejemplo, la abundancia de café en el trabajo suscita la necesidad de café mucho mejor, por el que estamos dispuestos a pagar mucho. Y también por un producto premium que surja de un mar de productos de consumo barato, desde un alimento artesanal a un agua de diseño (p. 235).

Dicho esto, se estima que cada vez hay más personas ricas en el mundo. Según el ranking<sup>30</sup> que elabora la revista Forbes, en 2013 se incorporaron 210 nuevas fortunas a su listado de las personas más ricas del mundo. Estados Unidos es el país donde Forbes ha localizado más fortunas, seguido por Asia-Pacífico, Europa, Las Américas y, por último, Europa del Este y África. En el listado de 2013 de Forbes se puede ver que algunas de las personas más ricas del

---

<sup>30</sup> Ver *Inside The 2013 Billionaires List: Facts and Figures* publicado por Forbes en marzo de 2013. Para más información sobre los datos del listado de 2013, se puede consultar el siguiente link: <http://www.forbes.com/sites/luisakroll/2013/03/04/inside-the-2013-billionaires-list-facts-and-figures/> (consultado el 5 de marzo de 2013).

mundo son propietarias de las grandes empresas de bajo coste. Por ejemplo: Amancio Ortega, el presidente del grupo Inditex, es el tercer hombre más rico del mundo; Christy Walton y su familia, dueña de los supermercados Wal-Mart, se sitúan en la undécima posición; o Stefan Persson, el dueño de H&M, se encuentra en la duodécima posición. Entre las primeras posiciones del listado de Forbes, destacan la primera posición del mexicano Carlos Slim, la segunda de Bill Gates y la décima de Bernard Arnault. En la siguiente imagen se puede ver un resumen de las principales posiciones.

Figura 3.5. Listado Forbes de 2013 de las personas más ricas.

POSICIÓN	NOMBRE	PATRIMONIO (en millones de dólares USD)	EDAD	EMPRESA O SECTOR	PAÍS DE ORIGEN
1	Carlos Slim Helu y familia	73.000	73	Telecomunicaciones	México
2	Bill Gates	67.000	57	Microsoft	Estados Unidos
3	Amancio Ortega	57.000	77	Inditex	España
4	Warren Buffett	53.500	82	Berkshire Hathaway	Estados Unidos
5	Larry Ellison	43.000	68	Oracle	Estados Unidos
6	Charles Koch	34.000	77	Diversificado	Estados Unidos
7	David Koc	34.000	73	Diversificado	Estados Unidos
8	Li Ka-shing	31.000	78	Diversificado	Hong Kong
9	Liliane Bettencourt y familia	30.000	90	L'Oreal	Francia
10	Bernard Arnault y familia	29.000	64	LVMH	Francia

Fuente: Adaptado de *The World's Billionaires*, por Forbes<sup>31</sup>.

Ante los datos de aumento de fortunas en el mundo y como afirman Gaggi y Narduzzi (2006), se inicia una *nueva era* caracterizada por la división de la sociedad en cuatro grupos muy diferenciados en cuanto su poder adquisitivo y comportamientos de consumo. Los grupos se corresponden con una nueva aristocracia, una élite de tecnócratas, la sociedad masificada y una clase proletarizada.

<sup>31</sup> Ver el listado completo *The World's Billionaires* en el siguiente enlace: <http://www.forbes.com/billionaires/list/> (consultado el 5 de marzo de 2013).

[En primer lugar se encuentra] una [nueva] aristocracia muy patrimonializada y acaudalada, capaz de asegurar consumos significativos de bienes; son los vencedores en la ruleta de la innovación capitalista que ha vuelto a pagar con sumas astronómicas la apuesta, entendida como una idea transformadora en producto o servicio original, concebida para dar vida a empresas de éxito. [En segundo lugar, se distingue] una élite bastante numerosa de tecnócratas del conocimiento con rentas medio-alta y notable capacidad para consumir lo que ahora ya ofrece a gran escala la industria de los países avanzados; los componentes de esta élite alternan consumos personalizados con un valor añadido con adquisiciones decididas según la conveniencia del precio requerido; raramente ascienden al olimpo de los millonarios mientras que con mayor facilidad pueden encontrarse, en el curso de la vida, degradándose en la masa. [El tercer grupo está representado por] una sociedad masificada de renta medio-baja pero a la que la industria de bajo coste garantiza el acceso a bienes y servicios en otro tiempo reservados a clases más acomodadas: el elemento de decoración diseñado por el elitista de genio, pero a precios de Ikea; los ‘autobuses del cielo’ que permiten, a un precio asequible, eliminar los rigores del invierno con breves estancias en climas templados. Pero también los cruceros en naves nodrizas que, si bien

vistas desde fuera parecen rascacielos flotantes, resultan en realidad cómodas y ofrecen multitud de servicios y una gran cantidad de diversiones. Es lo que podríamos llamar ‘Ryanair society’ o sociedad de bajo coste. [En último lugar, los autores distinguen a] una clase ‘proletarizada’ o con escaso poder adquisitivo (desde los obreros hasta los pensionistas sin rentas complementarias, pasando por los profesores y funcionarios con una familia a su cargo y que cobran el salario mínimo), que consumirá bienes de primera necesidad, sustituirá el coche por el transporte público y vivirá de servicios sociales esenciales, cada vez más próxima a modelos sociales de ‘Tercer Mundo’ emergente (pp. 9 y 10).

Si se dibujase un reloj de arena, en los extremos se encontrarían el lujo y el *low cost*, por eso, es palpable cómo muchas marcas que se encuentran en el centro intentan sobrevivir virando su estrategia hacia lo *premium*. Dicha situación ha sido provocada, en parte, por la ampliación del nicho de mercado de las marcas de lujo para aumentar sus beneficios. Además, hay muchos autores y diseñadores que opinan que el lujo roza más la percepción que la realidad de la calidad y excelencia del producto o servicio en cuestión. Dicha percepción está unida al valor percibido del producto o servicio de una marca de lujo y que se define como “la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de un producto o servicio sobre la base de las percepciones de lo que entrega y lo que recibe” (Valls et al., 2008, pp. 26 - 27).

Por todo esto, Dana Thomas (2007) explica que hay marcas como Chanel y Hermès que están dedicando muchos recursos a invertir en lo que ellos consideran el “verdadero lujo”. De este modo, se alejan de la tan temida democratización para centrarse en lo que realmente les aporta un valor añadido. Pero si en algo se parecen las marcas *low cost* con las marcas de lujo es en dos aspectos muy concretos. En primer lugar, en el salto cualitativo en el valor añadido, ambas tratan de dar un valor añadido (Kim y Mauborgne, 2005) al consumidor en términos de valor (ya sea percibido o en precio) haciendo que la competencia sea irrelevante. Por eso, en palabras de Kim y Mauborgne:

Value innovation requires companies to orient the whole system toward achieving a ‘leap’ in value for both buyers and themselves [innovar en valor requiere de empresas que orienten todo su sistema a conseguir el “salto” en valor tanto para los compradores como para ellos mismo] (p. 17).

En segundo lugar, ambas ponen en el centro de su estrategia al consumidor. Es decir “un modelo que coloca, en primer lugar, al cliente y al valor que éste le da a los distintos atributos del producto o servicio, y a partir de ello fija, posteriormente, los precios siguientes” (Valls et al., 2008, p. 178).

# **Capítulo IV**

## **La gestión de las marcas de lujo**





## 4. La gestión de las marcas de lujo

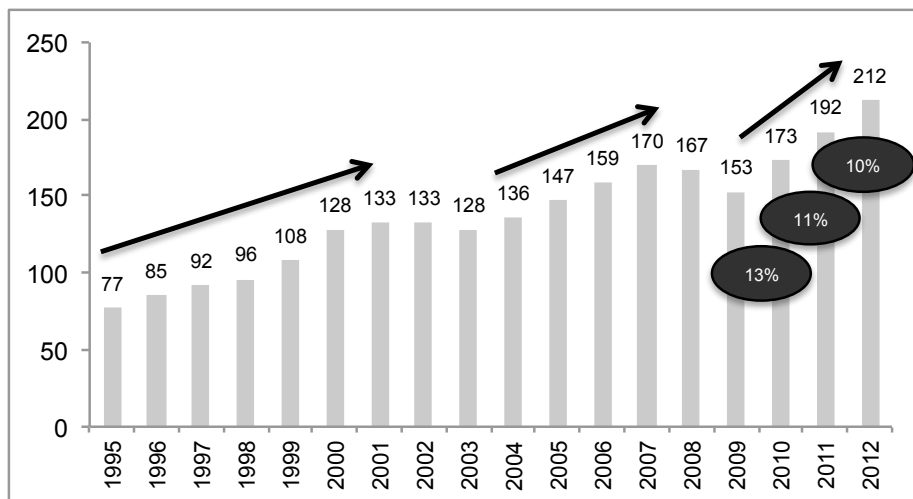
El repaso exhaustivo a nivel teórico de la gestión estratégica de marcas y de la evolución del lujo de los capítulos anteriores, permite sentar las bases para analizar el papel de las marcas de lujo, definir los diferentes tipos de consumidor, el interés de la industria por democratizar el lujo y por masificar las marcas premium, así como la presencia de las marcas de lujo en Internet. Además, en este capítulo se analizan los mercados emergentes más estratégicos para la industria del lujo y que tan buenos resultados están dando a los grandes holdings de lujo. Como es importante saber quién es quién en toda industria, se realiza un repaso de los grandes grupos empresariales, sus marcas y los últimos datos consultados antes de la entrega del presente trabajo. Por último, se estudian los principales modelos de gestión de marcas de lujo.

El *Monitor Internacional del Mercado del Lujo* de 2012<sup>32</sup>, realizado por la Fundación Altagamma y la consultora Bain & Co., sostiene que la industria del lujo está valorada en 212 mil millones de euros (p. 4). Tal y como se puede ver en el siguiente gráfico, el crecimiento de esta industria ha sido vertiginoso. Hace menos de quince años tenía un valor de tan sólo 77 mil millones de euros en todo el mundo y, según esta misma Fundación, se espera que en 2025 tenga un valor superior a los 500 mil millones de euros, es decir, más del doble de la cantidad actual.

---

<sup>32</sup> La Fundación Altagamma y la consultora Bain & Company realizan anualmente un Monitor Internacional del Mercado del Lujo. Según se describe en la página web de la Fundación Altagamma, su misión es “promover la industria italiana que simboliza la excelencia y la cultura que la fundamenta”. Para más información sobre la Fundación Altagamma, consultar el siguiente enlace: <http://www.altagamma.it/sezione2.php?Id=1&Lingua=spa> (consultado el 23 de febrero de 2013).

Figura 4.1. Evolución del mercado del lujo internacional.



Fuente: Adaptado del *Monitor Internacional del Mercado del Lujo de 2012*, por Fundación Altagamma y Bain & Company (p. 4).

Los datos del crecimiento de la industria del lujo van en paralelo con las falsificaciones. Según la Asociación Internacional Contra la Falsificación<sup>33</sup> las falsificaciones de productos han aumentado un 10.000% durante los últimos 20 años. Por otra parte, los profesores Karl Raustiala y Christopher Springman han detectado el fenómeno de la “*paradoja de la piratería*” en el sector de la moda. Esta paradoja defiende que las falsificaciones ayudan a vender los productos verdaderos, ya que se debe producir “una copia masiva que convierta un diseño exclusivo en un artículo masificado. La mística del diseñador queda destruida por la ubicuidad barata, y los consumidores con criterio deben empezar la búsqueda de algo exclusivo y nuevo” (Andersen, 2008, p. 266) Raustiala y Springman llaman a este último proceso “obsolescencia inducida.”

<sup>33</sup> En inglés: International Anti Counterfeiting Coalition. Se puede acceder a más información sobre la Asociación Internacional Contra la Falsificación, en el siguiente link: <http://www.iacc.org/> (consultado el 30 de marzo de 2013)

## 4.1. Las marcas de lujo

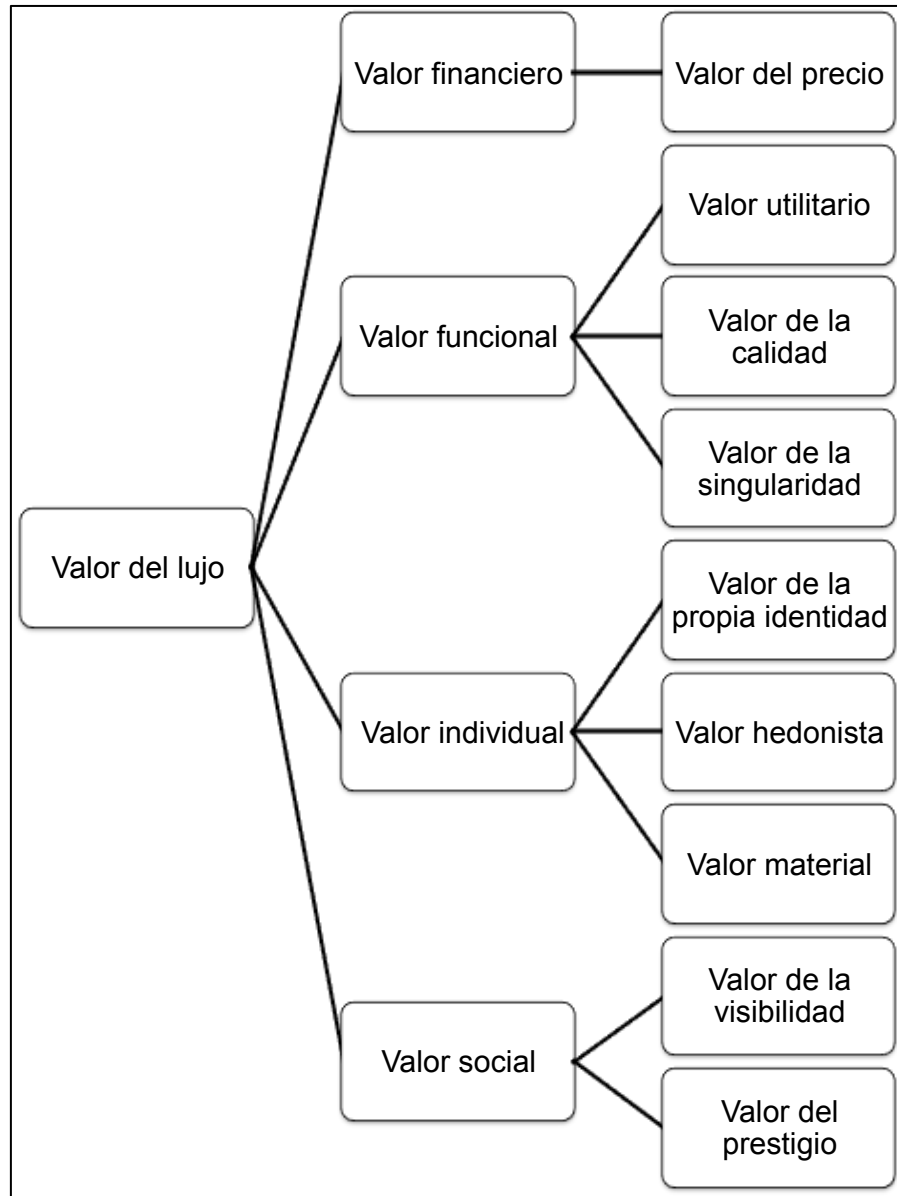
Siguiendo el análisis de la industria del lujo como referente en la gestión de la marca y de los intangibles, cabe resaltar de nuevo que influyen en las reglas del juego de distintas categorías. Prueba de ello es que, como se ha estudiado en el capítulo anterior, las marcas *low cost* y las marcas *premium* han copiado algunos rasgos de gestión de las marcas de lujo. Según Antonio Lucio (Morgan, 2009), cuando una marca quiere liderar una categoría o mercado tiene que trascender. Una forma de ir más allá es el esfuerzo constante por superar las expectativas. Como afirma Adam Morgan (2009, p. 94), superar las expectativas supone el punto extremo de diferencia que justifica un posicionamiento emocional, y unos seguidores o embajadores de la marca. Además, se crea una razón de ser para la empresa, un modo de actuar y en el que creer. Y esto se percibe por parte de los *stakeholders* de una empresa. Querer superar las expectativas de los clientes o consumidores muestra que se cree en el producto, que existe una preocupación real por ofrecer un buen producto o servicio y, en el fondo, supone el compromiso de la compañía por trasladar la promesa de la marca bajo una filosofía caracterizada por la excelencia. Como se ha visto a lo largo de este trabajo, las marcas de lujo, además de ser líderes, creen en su producto y/o servicio, de ahí que hayan sido capaces de perdurar, algunas, durante más de un siglo. Si ahora las marcas han de reinterpretar los valores para conectar con un consumidor cada vez más indiferente, la excelencia es el vehículo que les ayudará a trascender en una sociedad postmoderna. En esta investigación se entiende la excelencia de las marcas de lujo como una filosofía que trasciende más allá de lo estrictamente empresarial; como autenticidad; como prueba máxima de la calidad de sus productos o servicios; como generadoras de experiencias únicas; como líderes en la implantación de su visión como marca; y en definitiva, como eje básico de diferenciación.

#### **4.1.1. Roles, características y categorías de las marcas de lujo**

En el análisis de la gestión de las marcas de lujo se debe tener en cuenta que poseen un fuerte contenido emocional que ayuda a expresar significados, relacionados con el simbolismo social y personal y, con un determinado estilo de vida. Por eso, siguiendo a Veblen y lo estudiado anteriormente, las marcas de lujo ayudan a que, cierto tipo de consumidores de lujo, que se estudian más adelante, proyecten su estatus social. Para ello, se anclan (Rosenbaum-Elliott et al., 2011, p. 72), en la necesidad de proyectar diferenciación y exclusividad. La *diferenciación* se relaciona con asumir distintos patrones de compra y diferentes estilos de vida. En este sentido, autores como Pierre Bourdieu (Grant, 2006), identifican “distinción” (p. 213) como prueba del buen gusto. La *exclusividad* consiste en limitar el acceso a las marcas de lujo a través del precio y de su distribución. Según Grant (2006), las características que refuerzan su exclusividad son: escasez, dificultad en relación en adquirir ciertos gustos, un precio alto, y ser excéntrico, vanguardista y aristocrático.

Wiedmann, Hennigs y Siebels (2007) establecen cuatro valores asociados al consumo del lujo: el valor financiero, el funcional, el individual y el social. Cada uno de ellos se relaciona con los aspectos clave a la hora de consumir o comprar una marca de lujo. Como refleja el siguiente gráfico, el valor financiero se asocia al precio; el valor funcional a la usabilidad, calidad y singularidad; el valor individual a la propia identidad, al hedonismo y lo material; y, por último, el valor social se asocia a la visibilidad y al prestigio.

Figura 4.2. Derivación de los valores de lujo.



Fuente: Adaptado de *Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework*, por Wiedmann, Hennigs y Siebels (2007, p. 7).

Isabel Fernández de Córdova (2011) resume la conceptualización del consumo de productos o servicios de lujo en función de la perspectiva del consumidor o de las características del producto o de la marca. En relación al *consumidor*, el consumo del lujo se asocia “con una fuerte carga simbólica que opera tanto de modo individual como colectivo.” El lujo cumple una función de “estatus y su experiencia de consumo [va] unido al concepto de persona que tiene

de sí mismo”. En relación al producto o marca, el consumo está relacionado “en términos de su calidad excelente, de su alto valor de transacción, distinción, exclusividad y manufactura” (p. 102). Además, poseen una serie de características adicionales que son:

La garantía sistemática de calidad superior en todos los productos de la línea, desde el más caro hasta el más barato. Tradición de fabricación, a menudo herencia del diseño original. Un estilo o diseño reconocibles: el consumidor conocedor no necesita mirar la etiqueta para adscribir el producto a la marca. Una producción limitada de todos los artículos, con el fin de ofrecer exclusividad y posiblemente, de generar una lista de espera. Un programa de Marketing que respalda, mediante una distribución limitada y un producto superior, una posición de mercado que combina el atractivo emocional y la excelencia del producto. Una reputación de ámbito mundial. Excelencia universalmente reconocida como marca de primera categoría internacional. Una asociación con un país de origen que tiene una reputación especialmente alta como fuente de excelencia en la categoría de producto en cuestión. Un carácter selecto en cada producto con una garantía de exclusividad. La capacidad de programar en el tiempo los cambios de diseño en el momento en el que la categoría del producto es intensiva en moda. La personalidad y los valores de su creador. (Fernández de Córdova, 2011, p. 103)

El consumo de los productos y servicios de lujo se puede situar en el último escalón de la Pirámide de Maslow. Como destaca Chris Anderson (2008) en relación a la jerarquía de necesidades de Maslow:

En la base (...) están las necesidades físicas, tales como la comida y el agua. Por encima está la seguridad. En el nivel inmediatamente superior están el amor y el sentido de pertenencia a un grupo, después la estima, y finalmente, en lo alto, la ‘autorrealización’, con la búsqueda de significados tales como creatividad (p. 236).

María Eugenia Fernández resume las diez principales motivaciones, por parte de los consumidores, para adquirir y consumir productos de lujo. Siguiendo la siguiente figura y las palabras de la autora, “la compra y consumo de productos de lujo está basada en motivaciones” y en concreto en las motivaciones que se observan en la figura anterior y que son “singularidad, conformidad, autoestima, hedonismo, utilitarismo, materialismo, legado, inversión, hábito y búsqueda de la variedad” (Fernández, 2012, p. 4) .



Figura 4.3. Motivaciones para consumir y adquirir productos de lujo.

MOTIVACIÓN	Explicación
<b>Singularidad</b>	Compra o uso de un producto de lujo por su diferencia visible de productos comunes.
<b>Autoestima</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque incrementa la autovaloración de su dueño.
<b>Conformidad</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque lo usan otras personas que pertenecen a un grupo relevante.
<b>Hedonismo</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque produce diversión y placer.
<b>Utilitarismo</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque proporciona beneficios útiles y funcionales.
<b>Materialismo</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque proporciona sentimientos de éxito y talento.
<b>Legado</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque se puede dar a otra persona después de la muerte del dueño.
<b>Inversión</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque ofrece una oportunidad de incrementar su valor durante el tiempo.
<b>Hábito</b>	Compra o uso de un producto de lujo porque no se han considerado otras alternativas de la competencia.
<b>Búsqueda de la variedad</b>	Compra o uso de un producto de lujo por un deseo de diversidad o de cambiar un producto que se utiliza habitualmente.

Fuente: Adaptado de *Purchase and Consumption of Luxury Goods*, por María Eugenia Fernández (2012, p. 68).

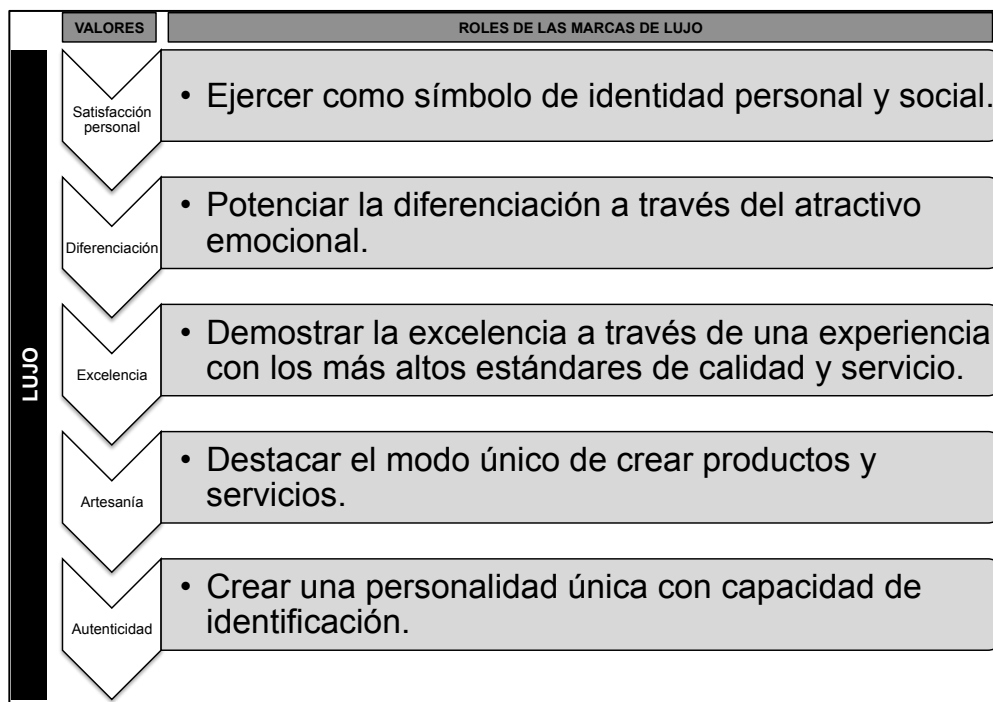
Lent y Tour (2009) puntualizan diciendo que se compran objetos de lujo:

Because design and style have an uplifting impact in their lives. People feel the pleasure that comes from owning and being in contact with the quality and the beauty of the creation. Customers also want to make a statement about who they are and show their tastes. At times, they make purchases to be seen as belonging to a certain group. Other times, the reason can be distinctly the opposite, they want their purchase to set them apart from every else [Porque el diseño y el estilo provoca un gran impacto en sus vidas. La gente siente el placer de poseer y estar en contacto con la calidad y la belleza de la creación. Los consumidores también quieren mostrar un

compromiso con quiénes son y mostrar sus gustos. Unas veces realizan compras para hacer ver que pertenecen a un determinado grupo. Otras veces, para lo contrario, porque quieren alejarse] (p. 10).

Por todo esto, sostengo que las principales necesidades que satisfacen las marcas de lujo son las relacionadas con la “autorrealización”, es decir, con la propia identidad, personalidad y estilo de vida. En este sentido, Okonkwo (2007) puntualiza dicha afirmación diciendo que las marcas de lujo ayudan a los consumidores, por un lado, a definir y acentuar el tipo de persona que son o que les gustaría ser. Por otro lado, también ayudan a comunicar la definición de ellos mismos a los otros. En consecuencia, el rol principal que tendrían las marcas de lujo es el de ejercer como símbolo de identidad personal y social. Otros roles que establece Okonkwo y que se resumen en el siguiente esquema son: ejercer como símbolo de identidad personal y social; potenciar la diferenciación a través del atractivo emocional; demostrar la excelencia a través de una experiencia con los más altos estándares de calidad y servicio; destacar el modo único de crear productos y servicios; y establecer una personalidad única con capacidad de identificación.

Figura 4.4. Roles de las marcas de lujo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Okonkwo (2007).

Según Okonkwo (2007, pp. 105 – 106), las principales características de una marca de lujo están relacionadas con productos innovadores, creativos y atractivos; la calidad premium constante; la exclusividad; una distribución muy controlada; la herencia de artesanía y precisión; una identidad de marca diferenciada; una reputación global; el atractivo emocional; un precio elevado; y alta visibilidad. Además, la autora puntualiza que, lo que más debe caracterizar a las marcas de lujo, debe ser la diferenciación y el atractivo emocional. Otras características importantes de una marca de lujo son, por ejemplo, poseer un estilo reconocible, o la conexión con los valores del país de origen, si es que el país tiene una reconocida reputación en determinado producto. Para Dana Thomas (2007), las marcas de lujo combinan riqueza, estatus y elegancia. En una sociedad tan marquista y adicta a los logos como la actual, las marcas de lujo invierten mucho dinero en proteger su logotipo y en exhibirlo. En este sentido, Thomas recoge las palabras de la diseñadora y empresaria

Miuccia Prada, “the recognition of the brand is too important. The more you want to enlarge your business, the more you have to use your logo [el reconocimiento de la marca es muy importante. Si quieres hacer crecer el negocio, tienes que usar tu logotipo]” (Thomas, 2007, p. 272). Por lo tanto, siguiendo el esquema anterior de valores y roles de las marcas de lujo, las características de este tipo de marcas se pueden agrupar de un modo sintético tal y como muestra el siguiente gráfico.

Figura 4.5. Principales características de las marcas de lujo.

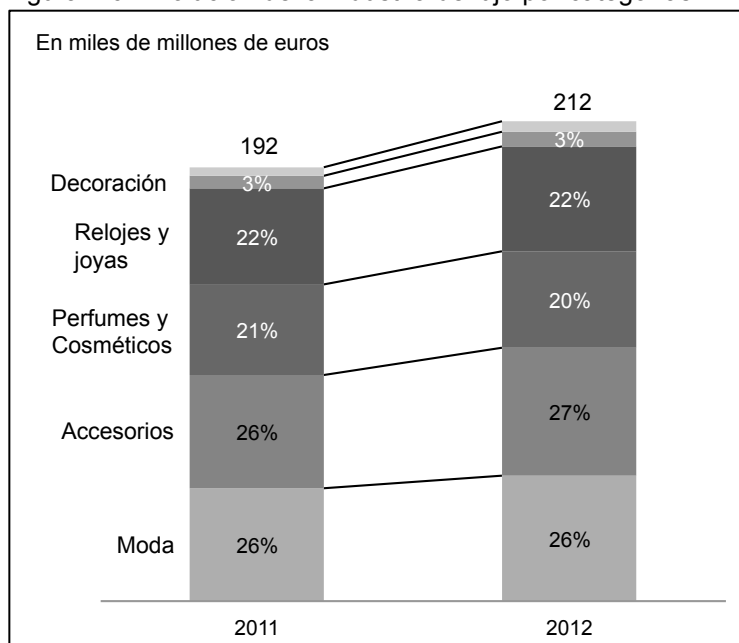
LUXO	VALORES	ROLES DE LAS MARCAS DE LUJO	CARACTERÍSTICAS
	Satisfacción personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejercer de símbolo de identidad personal y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elegancia.</li> <li>Atractivo emocional.</li> <li>Prestigio.</li> </ul>
	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar la diferenciación a través del atractivo emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta visibilidad.</li> <li>Estatus.</li> <li>Creatividad.</li> </ul>
	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demostrar la excelencia a través de una experiencia con los más altos estándares de calidad y servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputación global.</li> <li>Distribución controlada.</li> <li>Máximos estándares.</li> </ul>
	Artesanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destacar el modo único de crear productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herencia.</li> <li>Precisión.</li> <li>Innovación.</li> </ul>
	Autenticidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una personalidad única con capacidad de identificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilo reconocible.</li> <li>Capacidad de movilización.</li> <li>Atemporalidad.</li> </ul>

Fuente: Okonkwo, Thomas y elaboración propia.

A la hora de realizar una clasificación de las marcas de lujo, el Comité Colbert (Chevalier y Mazzalovo, 2008) ha determinado las siguientes categorías: alta costura y accesorios; perfumes; joyas; utensilios para la casa de diseño; hoteles y gastronomía; grandes vinos, champagne y coñac; edición y decoración. En mi opinión, en este listado faltan las categorías de coches de lujo y la de grandes viajes. Las últimas cifras del *XI Monitor Internacional del Mercado del Lujo*, que se ilustran en la siguiente imagen, ponen de manifiesto que los accesorios representan la categoría que proporciona el mayor

volumen de negocio, seguido de la moda, de las joyas y los relojes y los perfumes.

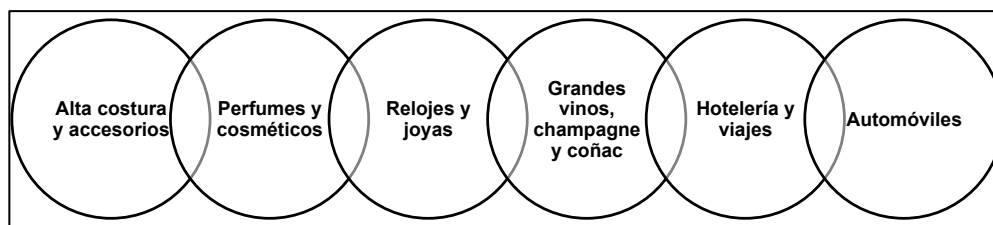
Figura 4.6. Evolución de la industria de lujo por categorías.



Fuente: Adaptado del *Monitor Internacional del Mercado del Lujo de 2012*, por Fundación Altagamma y Bain & Company (p. 21).

A continuación se realiza un breve estudio de las seis categorías de la industria que se estudian en este trabajo: alta costura y accesorios; perfumes y cosméticos; relojes y joyas; grandes vinos, champagne y coñac; hotelería y viajes; y automoción.

Figura 4.7. Principales categorías en el estudio de las marcas de lujo.



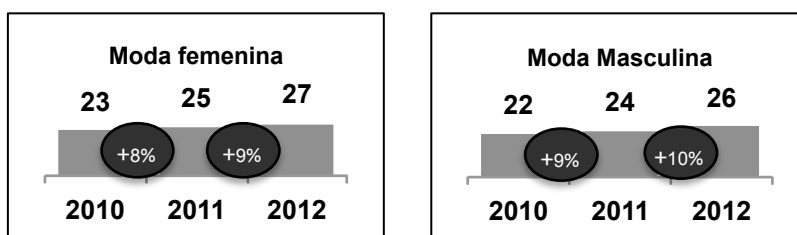
Fuente: Comité Colbert<sup>34</sup> y elaboración propia.

<sup>34</sup> La misión del Comité Colbert es proteger y exportar el estilo francés a través de la industria del lujo. Se puede consultar más información en: <http://www.comitecolbert.com/missions.html> (consultado el 2 de septiembre de 2012).

## Alta costura y accesorios

Según el *Monitor Internacional del Mercado del Lujo* de 2012 de la Fundación Altagamma, la industria de la moda de lujo está valorada en 53.000 millones de euros, resultantes de la suma de la moda femenina y masculina, tal y como se puede ver en el siguiente gráfico.

Figura 4.8. Evolución de la categoría de la moda.



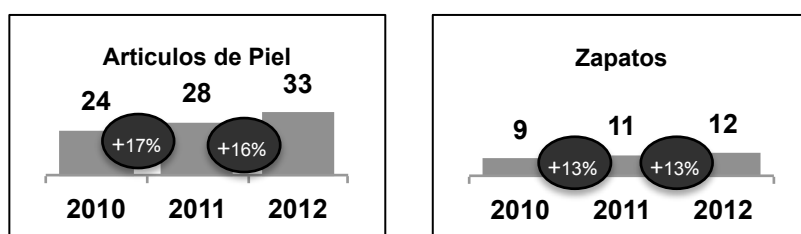
Fuente: Adaptado del *Monitor Internacional del Mercado del Lujo* de 2012, por Fundación Altagamma y Bain & Company (p. 23).

Según destaca Altagamma en las conclusiones que acompañan al gráfico anterior, las cifras de la industria de moda de lujo del último año se deben, principalmente, al papel más activo de las mujeres asiáticas, a las ventas de pieles y a la ropa para niños. Por su parte, las marcas de moda de lujo masculinas han ido en constante evolución durante los tres últimos años. De hecho, el incremento del último año se debe, en gran medida, a las ventas obtenidas de las prendas a medida en países emergentes. La categoría de la moda es la que se suele asociar espontáneamente a las marcas de lujo. Y es aquí donde se hacen más clasificaciones de los diferentes tipo de marcas de lujo. Isabel Fernández de Córdova (2011) divide las marcas de moda de lujo en función de los tres tipos de lujo que considera Campuzano. Las *marcas de lujo inaccesible* son aquellas marcas de nicho que tienen pocos clientes, producen ediciones limitadas o productos exclusivos, su distribución es selectiva y su actividad de comunicación se centra en los desfiles de moda. Las *marcas de lujo intermedio* poseen producción propia y bajo licencia, su distribución es selectiva y está muy controlada. Su política de comunicación se centra

en actividades de relaciones públicas. En último lugar, las *marcas de lujo accesible* son las más industrializadas con una distribución semi-selectiva de gran alcance, su comunicación es más agresiva ya que se anuncian en medios de masas como la televisión.

En relación a los accesorios, los dos artículos de piel que lideran las ventas son como los bolsos y los zapatos. Sus ventas representan un total de 45.000 millones de euros. Tal y como refleja el gráfico, los artículos de piel consiguieron alcanzar 33.000 millones de euros y los zapatos 12.000 millones de euros.

Figura 4.9. Evolución de la categoría de accesorios.



Fuente: Adaptado del *Monitor Internacional del Mercado del Lujo de 2012*, por Fundación Altagamma y Bain & Company (p. 24).

En las cifras anteriores, Altagamma especifica que el hombre es el target principal de las marcas de lujo de este sector y que, gracias a nuevos aparatos tecnológicos y a sus fundas para protegerlos o transportarlos, la categoría se está renovando. En relación a los zapatos, Altagamma señala que los buenos datos se deben a las marcas especialistas del sector. De hecho, las marcas para hombres son las que, nuevamente, mejores resultados obtuvieron, sobre todo, las que hacen zapatos a medida. Es por esto que, algunas marcas que sólo hacían zapatos para mujeres, se estén enfocando ahora en el sector masculino. Y es que el *XI Monitor Internacional del Mercado del Lujo de 2012*, refleja que el hombre cada vez busca más productos caracterizados por un buen diseño y una alta calidad.

## Perfumes y cosméticos

En general, la compra de un perfume está asociada a una compra narcisista, sensual y personal que proporciona un mundo de ensueño lujoso a un precio asequible. Por el contrario, la adquisición de cosméticos de marcas de lujo está asociada a una compra que proporciona estatus. La compra de productos de cuidado de la piel también está asociada al beneficio funcional, relacionado con un mayor cuidado de la piel y por tanto, con conservar la belleza durante más tiempo. Chavalier y Mazzolovo (2008) destacan el rápido crecimiento de los perfumes y cosméticos en los últimos años. De hecho, Altagamma ilustra en el siguiente gráfico que las ventas de estas dos categorías alcanzaron los 43.000 millones de euros en 2012.

Figura 4.10. Evolución de la categoría de perfumes y cosméticos.



Fuente: Adaptado del *Monitor Internacional del Mercado del Lujo de 2012*, por Fundación Altagamma y Bain & Company (p. 26).

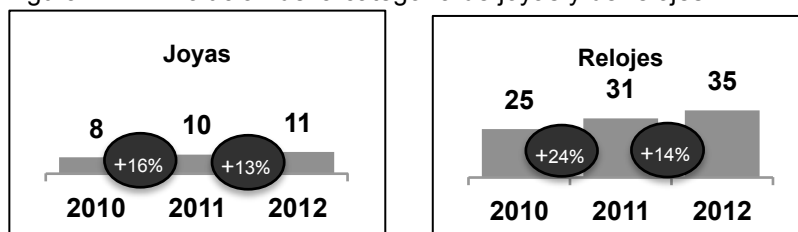
Según Altagamma, las cifras de la figura anterior reflejan el lanzamiento de nuevas marcas de perfumes por parte de diseñadores, junto con los buenos resultados de tiendas selectivas en Estados Unidos y el aumento de precios generalizado en Europa. En cambio, los resultados de cosméticos responden a la innovación constante de productos para la piel, a las ventas de pintalabios y pintauñas, además de las ventas en mercados emergentes gracias a la apertura de boutiques para solucionar la falta de distribución que existe en estos países.



## Relojes y Joyas

Altagamma valora el mercado del lujo en la categoría de las joyas en 11.000 millones de euros y los relojes en 35.000 millones de euros.

Figura 4.11. Evolución de la categoría de joyas y de relojes.



Fuente: Adaptado del *Monitor Internacional del Mercado del Lujo de 2012*, por Fundación Altagamma y Bain & Company (p. 25).

Altagamma explica que, en la categoría de joyas, los mercados emergentes son los responsables del crecimiento, así como por el aumento del precio de las materias primas y por la entrada de nuevas marcas de estilo de vida.

## Grandes vinos, champagne y coñac

Este mercado está valorado en más de 30 millones de euros, según Chavalier y Mazzolovo (2008, p. 54). Los autores comentan que, además de los vinos, se distingue entre productos “*marrones*” como el whisky escocés y el coñac; productos “*blancos*” como el vodka, la ginebra y el ron; y el champagne.

## Hotelería y viajes

Mark Tungate (2009) afirma que en la hotelería de lujo el papel de las marcas es clave, ya que se elige el hotel por la marca. Los consumidores juzgan a estos hoteles por la cantidad de detalles y experiencias, sobre todo, las relacionadas con el Spa. Por esto, muchos hoteles se asocian marcas de cosmética de lujo como La Prairie o Aveda, entre otras. Lo que sin duda supone una diferencia entre un hotel y otro es la relación humana que se puede

experimentar. Las personas que trabajan en un hotel, gracias a su ayuda y atención, pueden hacer de una estancia una experiencia única y memorable. Tungate destaca que la competencia en la hotelería de lujo se ha incrementado mucho en los últimos años. Ahora existen desde grandes grupos hoteleros como The Ritz-Carlton; hoteles boutique como Palazzo Margherita<sup>35</sup> de Francis Ford Coppola al sur de Italia; hoteles experiencia y de identidad propia como The Mark en Nueva York; e incluso hoteles de siete estrellas como Burj al Arab en Dubai.

En viajes, se están creando agencias en todo el mundo que diseñan viajes exclusivos para sus clientes. Por ejemplo, en España una de las más conocidas es Nuba. El servicio de este tipo de agencias es tan personalizado que unos días antes de comenzar el viaje de los clientes, viajan hasta el destino elegido para comprobar que todo está dispuesto y así recibir personalmente a los recién llegados.

### **Automoción**

Este sector ha sido testigo de grandes fusiones y adquisiciones donde los grandes grupos automovilísticos han comprado marcas de lujo. Por ejemplo, el Grupo Volkswagen compró Rolls-Royce Motors Cars and Vickers por 400 millones de libras en el año 1998. Según explica Tom Blackett (Brujó, 2010), el objetivo de dicha compra fue el de intentar adquirir Rolls-Royce y Bentley, dos marcas que se han sabido mantener fieles a su ADN (Ricca y Robbins, 2012) a lo largo de los años. Pero el grupo inglés Rolls-Royce Motors Cars era propietario de la marca Bentley y sólo licenciatario de Rolls-Royce. El propietario de Rolls-Royce, la empresa

---

<sup>35</sup> Para más información del hotel de Coppola, ver el artículo del blog de *Sibaritissimo* titulado *Palazzo Margherita: el capricho de Coppola*, escrito por Majo Salvador el 6 de junio de 2012. Se puede consultar el artículo en: <http://www.sibaritissimo.com/palazzo-margherita-el-capricho-de-coppola/> (consultado el 10 de marzo de 2013).

Rolls-Royce Aero Engines, finalmente le concedió la licencia perpetua a BMW, rival de Volkswagen.

En esta categoría, lo más buscado son los coches únicos, con motores muy potentes y con unos acabados exquisitos. En este sentido, los deportivos Pagani (Ricca y Robbins, 2012) son uno de los mejores ejemplos. Cada coche es una pieza única creada por diseñadores altamente cualificados y fabricada por un reducido equipo de mecánicos.

#### **4.1.2. El consumidor de marcas de lujo**

Los clientes y consumidores ejercen una gran presión sobre las marcas de lujo. Los consumidores exigen a estas marcas que sean ellas quienes se anticipen a sus deseos, a sus gustos o a su afán por poseer continuamente productos innovadores. En definitiva, las marcas de lujo son las que deben analizar las tendencias del momento, evaluar las mejoras necesarias de los productos y servicios, así como innovar constantemente para que sus productos y servicios sean realmente atractivos.

Las marcas de lujo también se ven afectadas por una *globalización* donde las tendencias y el comportamiento de los consumidores cambian rápidamente. La industria del lujo no está exenta de estos cambios, por esta razón, conviene analizar cómo y quiénes son los consumidores de estos productos y servicios. A grandes rasgos, se ha pasado de un cliente fiel a una sola marca, a un cliente que realiza una compra mucho más discriminada. Para analizar al consumidor de las marcas de lujo se expone una relación de las clasificaciones más relevantes para el presente trabajo de los consumidores de estas marcas.

Según detalla Sheila Liberal Ormaechea (2012), se pueden distinguir cinco tipos de consumo de productos de lujo, en función de cinco tipos de efectos, que no son excluyentes y que la autora define como el efecto Veblen, el efecto snob, el efecto bandwagon, el efecto de perfeccionismo y el efecto hedónico.

Veblen (1974) afirmó que la exposición del poder económico del individuo incrementa el status y es parte esencial del prestigio social. (...) El consumo conspicuo es especialmente relevante para aquellos productos y marcas que son consumidos públicamente y dentro de este fenómeno Leibenstein (1950) identifica dos comportamientos asociados a él: efecto snob y efecto bandwagon. En función de la prioridad otorgada a cada motivación, los consumidores del lujo se clasifican en snobs y bandwagons. El consumidor snob es un comprador motivado para comprar productos de lujo basando su compra en el deseo de sentirse superior y único para Leibenstein (1950), Mason (1995) y Vigneron & Johnson (1999). El consumidor bandwagon es aquel que consume el lujo con el fin de encajar en un grupo. Los consumidores bandwagon son conformistas - Dubois et al. (2001:5) - siguen las tendencias originadas por los snob y estos las abandonan en el momento en que los bandwagon las adoptan según Leibenstein, (1950:39) El efecto snob “abarca factores de tipo personal (emociones, actitudes, etc.) e interpersonal (influencias sociales) y puede surgir de dos circunstancias:

cuando un producto es nuevo y prestigioso adoptar dicha innovación diferencia a sus consumidores; o cuando se produce el rechazo de determinado producto o marca fruto de su adopción por parte de la mayoría. [A través del efecto bandwagon] los individuos utilizan el consumo como modo de integración en sus grupos de pertenencia sin tanta atención a valores de exclusividad e innovación como los snob. Autores como Rogers (1983:215) identifican este segmento como especialmente susceptible de consumir imitaciones y falsificaciones de productos de lujo. [El efecto de perfeccionismo hace referencia a que] los consumidores utilizan los niveles de calidad para establecer el posicionamiento de las marcas por lo que un bajo nivel de calidad daría lugar a una percepción negativa de la marca y viceversa. La calidad se convertiría de este modo en el atributo central del lujo para este tipo de consumidor. [El efecto hedónico] resalta el papel decisivo de las emociones en el consumo del lujo y su influencia en la percepción de utilidad de los productos y marcas de esta categoría. El consumo hedonista implica una excitación de los sentidos y una vivencia extremadamente emocional del consumo, algo muy asociado al consumo del lujo que ofrece en general mayores placeres sensoriales que otros tipos de consumo (pp. 311 – 312).

Merece la pena destacar estudios como el de Choi, que reflejan el comportamiento del consumidor de lujo en época de recesión. Según sostiene Liberal (2012):

Los consumidores de lujo absoluto o inaccesible para la mayoría han modificado la ostentación por un consumo más discreto aunque siguen comprando marcas premium, ediciones limitadas y demandando productos personalizados. Los consumidores que se denominan como trigger consumers están integrados por los consumidores de los mercados emergentes (más jóvenes y agresivos que los consumidores tradicionales) con un consumo ostentoso y visible del lujo; y las nuevas élites, caracterizadas por buscar también la faceta más social y pública del lujo aunque con un consumo más selectivo que los anteriores y sensibles a las realidades sociales. Por último, las clases medias y altas o bandwagon consumers, que posponen la compra de bienes de lujo y se orientan más por motivaciones personales que sociales buscando una compensación emocional a través del consumo (p.188).

Jee Han et al. (Rosenbaum-Elliott et al., 2011, p. 73), dividen al consumidor de lujo en función de su riqueza y la necesidad de proyectar su estatus social. Los cuatro grupos que distinguen son: aristócratas, nuevos ricos, presumidos y proletarios. Los *aristócratas* usan discretas señales de estatus, pagando una prima por marcas que pasan desapercibidas. Les interesa que se les asocie con otros, más

que estar separados de otras clases. Se sentirían atraídos por marcas como la de relojes Baume & Mercier o los zapatos Edward Green. Los *nuevos ricos*, aunque también son ricos como el grupo anterior, no tienen la capacidad de interpretar signos, pero sí las ansias por poner de manifiesto su estatus. Al contrario que los aristócratas, su objetivo es la separación expresa de otras clases. Marcas con una alta notoriedad como productos de lujo, como por ejemplo Louis Vuitton o Rolex, encajarían con este grupo. Por su parte, los presumidos tienen una necesidad de proyectar estatus, pero no disponen de recursos para ello. Son consumidores de las falsificaciones de las marcas que más gustan a los nuevos ricos. Por último, *los proletarios*, ni tienen necesidad de proyectar estatus, ni ingresos para estar preocupados con usar artículos de lujo que proyecten su estatus social.

Liberal (2012) recoge los estudios de Vigneron & Johnson y de Wiedmann sobre la función que buscan los consumidores en las marcas de lujo. Según dichos autores, los consumidores pueden ser materialistas, racionales, buscadores de prestigio o hedonistas introvertidos:

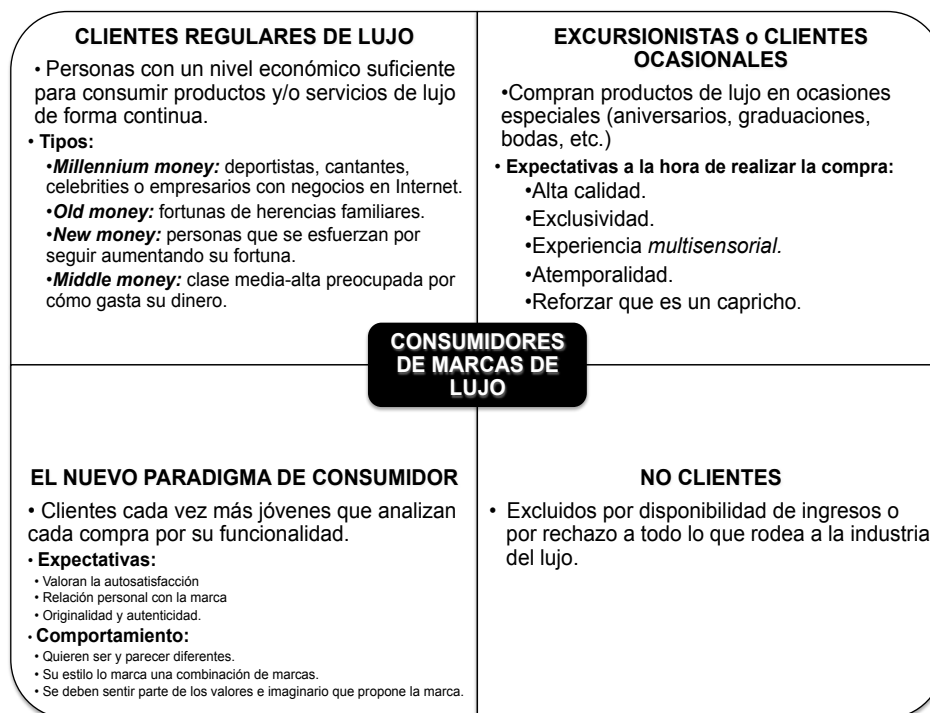
[Los materialistas tienen] una edad media de 34 años, son los que más valoran la funcionalidad de los productos, poseen una actitud muy positiva hacia el lujo e identifican lujo con placer, mientras que la calidad y el prestigio social no son relevantes para este grupo. [Los racionales tienen una] media de edad es de 33 años. Son los consumidores que más valoran la calidad y, en menor medida, valoran también la unicidad y la capacidad del lujo para reflejar la auto-identidad aunque no son especialmente susceptibles a las variables emocionales porque para ellos el motivo de la compra se

centra siempre en la funcionalidad del producto. A diferencia del primer grupo, los materialistas, para ellos el lujo no es sinónimo de placer (sino de calidad) aunque comparten con éstos la idea de que la propia opinión es más importante que la de los demás, presentando una baja susceptibilidad a lo que el grupo social opine sobre ellos y su consumo del lujo. [Los buscadores de prestigio] son los que más valoran el prestigio social, seguido de la utilidad de los productos y marcas. No buscan la exclusividad sino la ostentación más extravagante del lujo. [Finalmente, los hedonistas introvertidos] con una edad media de 35 años, buscan en el lujo la obtención de un placer privado que incrementa su calidad de vida. Su definición de lujo se refiere a la exclusividad y a los productos que no son para el consumo de masas y son el grupo menos numeroso (p. 313).

A modo de resumen, expongo una clasificación del consumidor y cliente de marcas de lujo a partir de los trabajos de Okonkwo (2007) y de Chevalier y Mazzalovo (2008). Las cuatro tipologías que se explican a continuación son: clientes regulares de lujo, excursionistas o clientes ocasionales, el nuevo paradigma de consumidor y los no clientes.



Figura 4.12. Tipos de consumidores y/o clientes de marcas de lujo.



Fuente: Chevalier y Mazzalovo (2008), Okonkwo (2007) y elaboración propia.

En los *clientes regulares de lujo* se sitúan varios segmentos clasificados por Don Ziccardi (Chevalier y Mazzalovo, 2008, p. 151) y que engloban a personas con un nivel económico muy alto para comprar bienes y servicios de lujo. Por ejemplo, los “*millennium money*” son las personas que crearon su fortuna antes o después del siglo XXI, en concreto, son deportistas, cantantes, famosos y empresarios con negocios en Internet. El sector del “*old money*” son personas que tradicionalmente han tenido dinero gracias a la gestión de herencias familiares y que no tienen realmente un trabajo definido. Los “*new money*” son personas que han trabajado mucho y siguen esforzándose por crear su propia fortuna. Por último, “*middle money*” hace referencia a la clase media-alta que está muy preocupada por el dinero y cómo lo gasta. En tiempos de dificultades económicas, el segmento de *middle money* es el que más se resiente y debe reducir o eliminar sus compras de productos y servicios de lujo.

El término “*excursionista*” fue acuñado por Bernard Dubois y Gilles Laurent (Chevalier y Mazzalovo, 2008) en 1999 para identificar a una clase media preocupada por su nivel de gasto, pero que compra artículos de lujo en ocasiones especiales, como puede ser un aniversario o la graduación de un hijo. Según Dubois y Laurent, los excursionistas tienen unas expectativas muy concretas en la compra de artículos de lujo. Esperan una alta calidad tanto en los materiales del producto y en el servicio, como en la función que justifica su precio elevado. Desean exclusividad, es decir, no desean comprar un producto o disfrutar de un servicio accesible a todo el mundo. Desean una experiencia de compra “*multisensorial*”. También buscan atemporalidad, es decir, que el producto que compren debe tener unas raíces marcadas en el pasado que les proporcione un lugar en la historia. Por último, quieren dejar claro que su compra es un capricho y que, en el fondo, no es una compra necesaria.

Según el estudio Risc de 2002 (Lipovetsky y Roux, 2004, p. 160), en Europa los clientes de marcas de lujo son cada vez más jóvenes y con ingresos más elevados: el 37% de los clientes son ocasionales, mientras que el 46% de los clientes regulares europeos son menores de 35 años. Chevalier y Mazzalovo (2008) afirman que el *nuevo paradigma de consumidor de marcas de lujo* se caracteriza por analizar la compra de cada producto por su funcionalidad. En este sentido y poniendo un ejemplo del sector de la moda y complementos, una compradora podría adquirir unos vaqueros en Zara, una chaqueta en Chanel y unas medias en Welford. Estos dos autores destacan la importancia de conocer las expectativas y el comportamiento que caracteriza a los nuevos clientes de productos de lujo. En relación a sus expectativas, valoran las muestras de afecto, el contenido estético y la oferta de las diferentes líneas de producto. La compra de los productos y/o servicios de lujo es un fin en sí mismo, por eso, ciertos valores intangibles como la autosatisfacción o la experiencia de

compra son esenciales para este tipo de clientes. Poseen un comportamiento ecléctico y hedonista, no sólo quieren ser diferentes, sino parecerlo, por eso, nunca confiarán en una sola marca para determinar su estilo y/o forma de vida. Además, al mismo tiempo que valoran el aspecto funcional de los productos y servicios, es importante que se sientan parte del imaginario que ha creado cada marca y que coincidan con la visión previa que ellos mismos tienen del lujo. Okonkwo (2008) define a este segmento como unos “consumidores de nuevo lujo” (p. 60) que no se dejan impresionar por los nombres de las marcas. Tampoco quieren un pack de productos y servicios que no ofrezcan un valor añadido real a través de la innovación y de una experiencia excepcional. Según Okonkwo, el nuevo consumidor de lujo de hoy en día tiene diferentes deseos, expectativas, perspectivas, influencias y características. Según la autora, el nuevo consumidor de lujo se caracteriza por los siguientes rasgos: son inteligentes, poderosos, individualistas, exigentes, con grandes expectativas y con principios y valores sólidos. Son *inteligentes* porque interpretan y distinguen fácilmente los mensajes comerciales. Tienen una mente más abierta gracias a sus viajes, que hacen que sean personas interculturalmente más despiertas y competentes. Además, son personas más informadas que consultan comparativas de productos, críticas, opiniones en foros, blogs y redes sociales. Su *poder* reside en que consideran que ellos son los que lideran el mercado de los productos y servicios de lujo. Son *individualistas*, les gusta crear su propio estilo de vida y experimentar incorporando marcas de gran consumo o de *low cost* a su vida diaria. Son *personas exigentes* porque no aceptan niveles de calidad y de servicio que ellos consideran que están por debajo de lo que consideran que una marca de lujo debe ofrecer. Tienen *grandes expectativas* de las marcas de lujo, de hecho, quieren ser constantemente sorprendidos y enamorados, por eso, la originalidad y la autenticidad son los aspectos que más valoran. Les gusta

experimentar una *relación personal* con sus marcas, ya sea recibiendo información personalizada, presentándoles productos de edición limitada o siendo invitados a comprar con la tienda cerrada. La mayoría de personas de este segmento ha visto incrementado sus ingresos gracias a un trabajo duro, a una disciplina y a ser persistentes. Por esto, este tipo de clientes prefieren las marcas de lujo que comparten sus propios *valores morales*.

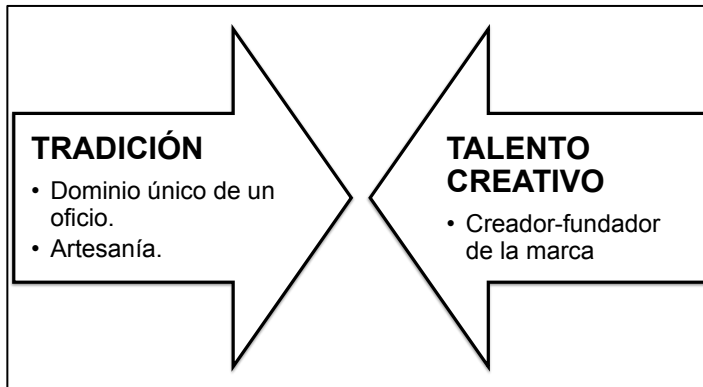
Por último, los *no clientes* (Lipovetsky y Roux, 2004) son los “excluidos” (p. 158) de la industria del lujo, ya sea porque no disponen de los ingresos necesarios o por su actitud de rechazo a todo lo que rodea al universo del lujo.

Tras el análisis de las diferentes clasificaciones de los consumidores de marcas de lujo, se observa que los patrones de compra en la industria de lujo están cambiando cada vez más rápido y sólo las marcas que aporten unos valores intangibles añadidos a su identidad, serán las que logren sobrevivir en las próximas décadas.

## **4.2. Las nuevas marcas de lujo**

Ya se estudiado que el concepto de lujo ha sufrido un gran cambio en las últimas décadas, hecho que se traduce en una distinción entre las marcas de lujo tradicional y las nuevas marcas de lujo. Las marcas que nacieron en Francia a mediados del siglo XIX son las que se denominan como “marcas de lujo tradicional”. Según describe Elyette Roux (Lipovetsky y Roux, 2004, pp. 165 - 167), la legitimidad de las marcas de lujo que nacieron en Francia han basado su gestión en torno a dos valores: la tradición y el talento creativo.

Figura 4.13. Valores de las marcas tradicionales de lujo.



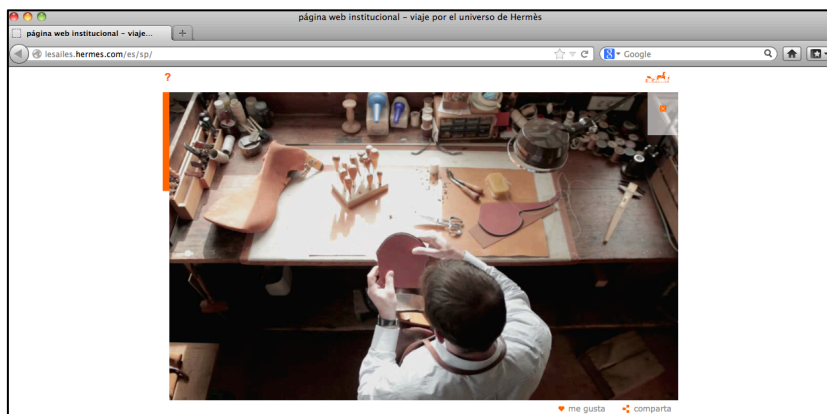
Fuente: Elyette Roux y elaboración propia.

Siguiendo el gráfico anterior y las palabras de Elyette Roux, la *tradición* se asocia “al dominio de un oficio y a una calidad de ejecución únicas, con frecuencia vinculada a un área de artesanía y/o a una tradición manufacturera” (p. 165). Este dominio y calidad, se puede comprobar en los artículos de piel de Hermès, las maletas de Louis Vuitton, los zapatos de Ferragamo, las joyas de Cartier o los perfumes de Guerlain. Dentro de la tradición, destaca el valor que aporta “*el país de origen*” en muchas marcas de lujo, sobre todo, en las europeas. Por ejemplo, BMW y Volkswagen siguen fabricando todos sus automóviles en sus países de origen, ya que, como afirma Tom Blackett:

Se han dado cuenta del importante papel que desempeña el [país de] origen de las dos marcas, y han realizado fuertes inversiones en la fabricación de modelos de vanguardia. [El talento creativo se asocia a] la creación, con el talento creativo original, exclusivo y sin cesar renovado del creador-fundador de la marca (Brujó, 2010, p. 45).

Algunos de los modistos franceses que crearon su propia marca fueron Christian Dior, Coco Channel o Yves Saint Laurent, entre otros. Además de basarse en la herencia / tradición de la marca y en el talento de su fundador, todas las marcas francesas que hoy se conocen han sabido transmitir un imaginario único, duradero y consistente.

Figura 4.14. Imagen de un taller artesanal de Hermès.



Fuente: Página web de Hermès<sup>36</sup>.

Las nuevas marcas de lujo proporcionan un equilibrio entre valores tangibles e intangibles, y que dan respuesta a una nueva interpretación del lujo desde un punto de vista individual. Son marcas donde prima la calidad, el buen hacer, la superación y la excelencia. Además, incorporan la sostenibilidad, tal y como destaca WWF (2007), a toda la cadena<sup>37</sup> de producción. En este sentido, Chris Sanderson (Okonkwo, 2007, p. 243), el Director Creativo de The Future Laboratory, opina que el nuevo lujo invierte muchos de sus valores en

<sup>36</sup> Imagen del vídeo de Hermès. Se puede ver en el siguiente link: <http://lesailles.hermes.com/es/sp/> (consultado el 1 de mayo de 2013).

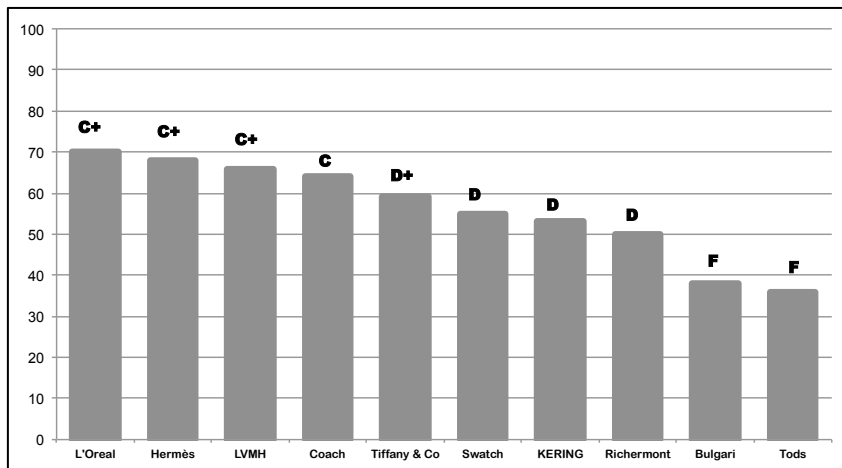
<sup>37</sup> WWF desarrolló en 2007 el informe *Calidad y estilo responsable con el planeta en el que se analizaba el desempeño en materia de sostenibilidad y medio ambiente de la industria del lujo*. Tal y como se explica en el propio informe "WWF ha analizado y clasificado las diez marcas de lujo más conocidas en todo el mundo según indicadores de desarrollo corporativo, social y medioambiental. Estas marcas incluyen Gucci, Yves Saint Laurent, IWC, Garnier y Louis Vuitton, entre otras" (pp. 2 / 3). Para más información, consultar: <http://www.wwf.org.uk/deeperluxury/>. Se puede descargar el informe completo en español haciendo clic el siguiente link: <http://assets.wwf.es/downloads/deeperluxury.pdf> (consultado el 11 de marzo de 2013).

intangibles como la magia de su oferta, la experiencia de marca, lo único de su historia y el impacto emocional y psicológico. Las marcas de nuevo lujo escuchan a un nuevo consumidor y fomentan la creatividad, la calidad y el valor añadido. En palabras de Silverstein y Fiske (2006), los consumidores de nuevo lujo:

Son cultos, exigentes y están preparados para comprometerse con los bienes y servicios que consumen (...) los efectos de los productos de nuevo lujo expanden sus beneficios a personas de todos los niveles de renta. Al polarizar el mercado, una entrada de nuevo lujo no hace salir artículos de bajo precio, sino que contribuye a asegurar que existirá. Y la presión de los consumidores más ricos estimula y acelera la innovación en los productos de lujo, que van desgranándose hacia productos más baratos a más velocidad que nunca, lo que hace que la innovación sea más asequible y disponible para más gente. Pagar más por productos de calidad es positivo, global y una forma de vida (p. 13).

En este sentido, Lipovetsky (2004) resalta que estas marcas “acompañan a la consagración contemporánea del lujo una nueva relación con la herencia, una valorización inédita del pasado histórico, un deseo posmoderno de conciliar creación y permanencia, moda y atemporalidad” (p. 17).

Figura 4.15. Ranking de WWF de los grupos empresariales del lujo.



Fuente: Adaptado de *Calidad y estilo responsable con el planeta*<sup>38</sup>, por de WWF (2007, pp. 32 / 33)

Como refleja el gráfico anterior, el conjunto de la industria del lujo está tomando conciencia de las prácticas socialmente responsables (Okonkwo, 2008). Los consumidores de lujo cada vez están más comprometidos con el medio ambiente, con la procedencia de las materias primas o con las condiciones del personal laboral que fabrica los productos. Además, WWF sostiene que:

Las marcas de lujo tienen el poder de influir sobre las aspiraciones y el comportamiento del consumidor a través del diseño del producto, su distribución y su marketing. También influyen en el cómo, cuándo y por cuánto tiempo los consumidores utilizan estos productos. Por lo tanto, tienen la oportunidad y la responsabilidad de promocionar el consumo sostenible. (...) Muchos consumidores de lujo forman parte de

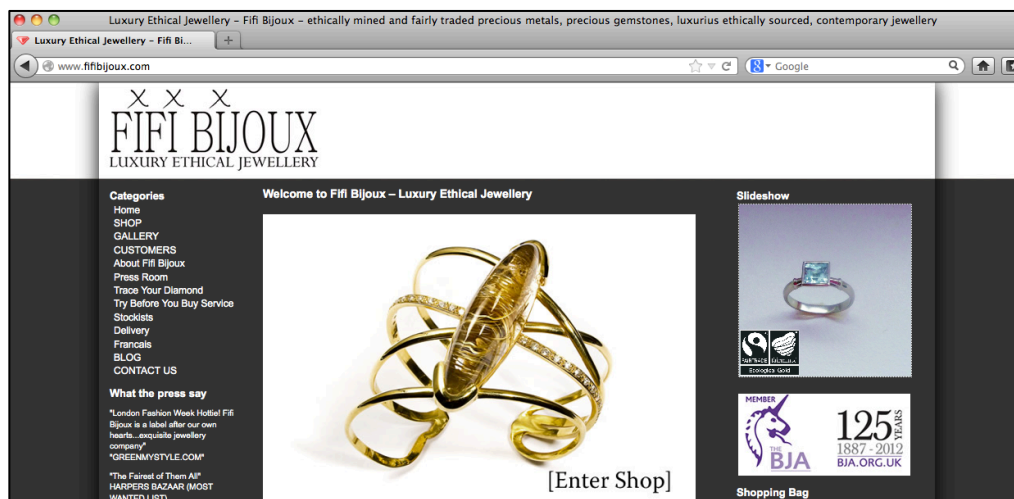
<sup>38</sup> En el ranking, WWF establece la mejor posición con el grado A+ con una puntuación de 90 a 100 y la más baja en el grado F con una puntuación de 0 a 49. Según se detalla en las conclusiones del informe: “el grado más alto al que llegó alguna de las empresas de lujo es C+, al que llegaron 3 de las 4 compañías ubicadas en Francia: L’Oreal, Hermès y LVMH. Las compañías ubicadas en Italia se quedaron al final de la tabla clasificatoria (con grado F). Las diez primeras compañías de lujo son las que mostraron los peores desarrollos en reputación, buen gobierno y responsabilidad medioambiental y social” (2007, p. 32/33).



una élite acomodada y global cada vez más educada y preocupada por los problemas sociales y medioambientales. Estos consumidores usan los productos de lujo como un símbolo de éxito. Sin embargo, la definición de éxito –y el modo en que éste es percibido por el resto de la sociedad– está cambiando. Mucha gente quiere ahora que las marcas que usan reflejen además sus preocupaciones y aspiraciones por un mundo mejor (pp. 2/3).

Como ejemplo de que sostiene WWF, cabe mencionar que han nacido marcas como Fifi Bijoux que creen en una explotación responsable de las minas de piedras preciosas, para que ésta sea respetuosa con el medio ambiente y que integre a la población de la zona.

Figura 4.16. Marca de lujo sostenible Fifi Bijoux.



Fuente: Home page de Fifi Bijoux<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> <http://www.fifibijoux.com/> (consultado el 1 de mayo de 2013).

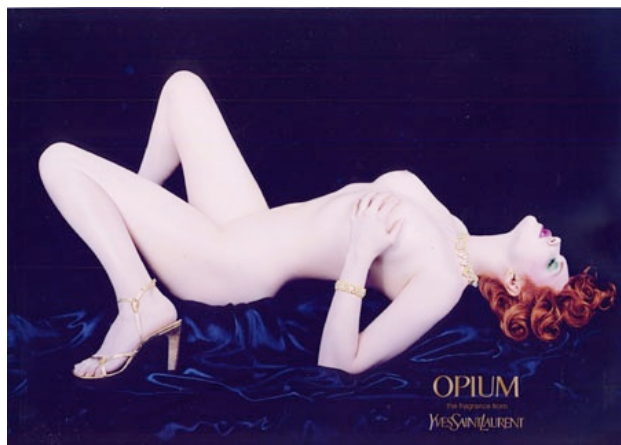
#### 4.2.1. Los réditos del culto al lujo

En la gestión de las marcas de lujo y en el repaso de los factores que afectan a las nuevas marcas de lujo, es importante analizar la estrategia de la industria para democratizar el lujo. Lipovetsky (2004) afirma que “el lujo ha estallado, ya no cabe hablar de un lujo, sino de lujos, a varios niveles, para públicos diversos” (p. 15). Según este autor, se trata de hacer “accesible lo inaccesible”, por esta razón, Lipovetsky distingue dos tipos de lujo: el lujo “extremadamente elitista” y el lujo de la “democratización de masas”. Estos dos tipos de lujo coinciden con las dos estrategias empresariales imperantes en el sector del lujo. Lipovetsky menciona que “coexisten dos tendencias: una banaliza el acceso al lujo y lo desmitifica, la otra reproduce el poder de ensueño y de atracción mediante las políticas de precios y de imagen” (p. 16). Dicha división coincide con la afirmación de Ricca y Robbins (2012) sobre la pérdida del significado original de las marcas de lujo. Prueba de ello es la utilización, por un lado, de superlativos como “hyper-luxury, super-luxury, ultra-luxury (y) high-luxury” para distinguir las verdaderas marcas de lujo. O el uso, por otro lado, de términos como “premium, super-premium, high-end (o) exclusive” (p. XI) de algunas marcas de gran consumo que desean crear un atmósfera más cercana a los productos de lujo.

El interés por democratizar las marcas de lujo radica, según describe Dana Thomas (2007, pp. 9 – 13), en el potencial que los grandes magnates financieros vieron en este mercado. Para ello, estos empresarios diseñaron una estrategia para “democratizar” *el lujo* con el objetivo de llegar al gran público y por lo tanto, vender y ganar más dinero. Tal y como describe Thomas, la estrategia para convertir el lujo en unos bienes y servicios más accesibles, se realizó en dos fases: en primer lugar, hubo una inversión desmesurada en publicitar las marcas de lujo y después, se produjo el lanzamiento de productos

de entrada accesibles. A continuación se realiza una exposición sintética de las dos fases.

Figura 4.17. Imagen del anuncio de la fragancia Opium.



Fuente: Vogue<sup>40</sup>.

En la primera fase las marcas de lujo se publicitaron, por un lado, exagerando el legado histórico de la marca y su artesanía, para así legitimar a los productos con un estatus lujoso. Por otro lado, se lanzaron campañas impactantes<sup>41</sup> para incrementar su notoriedad y reconocimiento por parte del gran público. Por ejemplo, el anuncio creado por el diseñador Tom Ford<sup>42</sup> de la fragancia de Opium de Yves Saint Laurent en las navidades del año 2000 fue retirado en países como Inglaterra por considerarlo “*indecente*”. En dicho anuncio aparecía la modelo Sophie Dahl, conocida por alejarse del canon de delgadez y por usar una talla 44, desnuda sobre un fondo negro en una posición erótica. Dana Thomas (2007) recoge las palabras de Arie

<sup>40</sup> <http://www.vogue.com/vogue-daily/article/vd-ysl-opium-party/#1> (consultado el 1 de mayo de 2013).

<sup>41</sup> En el artículo de 20minutos titulado *Anuncios que crean polémica* se pueden ver varias de las campañas gráficas de diversas marcas de lujo y *premium* que crearon más ruido mediático crearon, entre ellas destacan las de Yves Saint Laurent, Diesel, Calvin Klein, Dolce & Gabbana o la de Armani Junior. Para leer el artículo y ver las imágenes, se puede hacer acceder en la siguiente ruta: <http://listas.20minutos.es/lista/anuncios-que-crean-polemica-197824/> consultado el 30 de marzo de 2013).

<sup>42</sup> Se puede consultar más información sobre las campañas de publicidad que Tom Ford creó para YSL en el artículo de HOLA.com *Tom Ford relanza los perfumes de Yves Saint Laurent* con el siguiente enlace: <http://www.hola.com/belleza/fragancias/2003070247335/belleza/fragancias/fraganciastom/ford/perfumes/> (consultado el 30 de marzo de 2013).

Kopelman, antiguo presidente de Chanel, donde explica la agresividad de la industria del lujo de esta época. En palabras de Kopelman:

Though it was an anathema to advertise fashion, that it would cheapen the industry (...) The industry became more competitive, and you had to be more aggressive. Advertising played a role in that marketing. [Aunque era abominable publicitar la moda, eso abarataría la industria. La industria fue más competitiva, y teníamos que ser más agresivos. La publicidad fue muy importante en ese marketing] (p. 101).

Thomas resalta que los diseñadores se vieron obligados a convertir sus desfiles en shows extravagantes y muy llamativos para captar la atención de los medios de comunicación de todo el mundo. Las marcas de lujo también comenzaron a vestir a personajes famosos y actores que asistían a eventos mediáticos como desfiles, entregas de premios, estrenos, inauguraciones o fiestas. Muchas otras marcas de lujo siguieron el ejemplo de patrocinar eventos de alto nivel como venía haciendo Louis Vuitton<sup>43</sup> con la America's Cup. Por su parte, Rolex, además de patrocinar diversas competiciones de golf en Estados Unidos y en Europa, creó su propio torneo golf.

Una vez el público medio ya conocía las principales marcas de lujo, Thomas afirma que fue el momento para lanzar accesorios, colonias y maquillaje con un precio que estaba al alcance de muchos más bolsillos. Por ejemplo, hoy en día, un pintalabios de Chanel cuesta unos 25 euros y un perfume de 125ml. de Dolce & Gabbana

---

<sup>43</sup> Para más información sobre el patrocinio de Louis Vuitton y la America's Cup, se puede acceder al siguiente enlace: <http://www.americascup.com/es/events/louis-vuitton-cup> (consultado el 30 de marzo de 2013).

unos 60 euros. En paralelo, las grandes marcas de lujo aplicaron el modelo de integración vertical (Thomas, 2007) diseñado por Henry Racamier en 1977 cuando asumió la presidencia de Louis Vuitton. La innovación de este modelo suponía eliminar las licencias y franquicias para distribuir los productos de la compañía, en especial, en el extranjero y así abrir tiendas propias donde se pudiesen vender todos los productos. Esta integración le permitió a Louis Vuitton, al poco tiempo, tener beneficios de un 40%, mientras que sus competidores de la época obtenían entre un 15 y un 25%. Las tiendas propias se abrieron a modo de *flagship* en las ciudades más cosmopolita del mundo como Nueva York, Los Ángeles, Londres, Milán o París. De ahí, se copió el modelo de tienda y de experiencia exportándolo a otras ciudades. El emplazamiento en cada una de las ciudades es uno de los factores clave a la hora de abrir cualquier tienda. A esto se sumó la apertura de *outlets*; la apuesta definitiva por la presencia de estas marcas en el comercio aeroportuario de *duty free*; y el lanzamiento de páginas de Internet para comprar productos de lujo. Por otra parte, el sector del lujo se ha convertido en uno de los grandes captadores de talento empresarial. Como muestra, destaca la trayectoria del propio Bernard Arnault<sup>44</sup>, presidente y CEO del Grupo LVMH, ingeniero de formación y que hizo su primera fortuna dedicándose a las transacciones inmobiliarias.

Gracias a la ejecución perfecta de estas dos fases, Dana Thomas afirma que los grandes holdings de lujo, que se analizan más adelante, pudieron salir a bolsa. Para muchas marcas de lujo que pertenecen a estos holdings, cotizar en bolsa se ha convertido un arma de doble filo. Como ventaja se puede decir que, al cotizar en

---

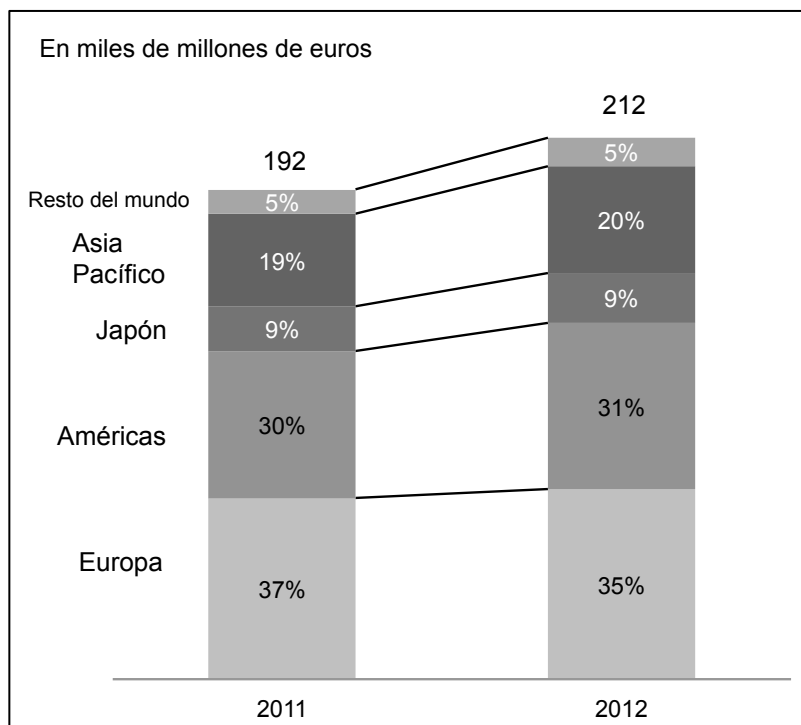
<sup>44</sup> Se puede consultar más información sobre la biografía de Bernard Arnault en el artículo del diario ABC titulado "*Bernard Arnault El emperador del lujo*" en el siguiente link: [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-09-08-2007/abc/Gente/bernard-arnault-el-emperador-del-lujo\\_164317438281.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-09-08-2007/abc/Gente/bernard-arnault-el-emperador-del-lujo_164317438281.html) (consultado el 30 de marzo de 2013). Además, se puede leer el artículo que le dedican en la web Millonarios del Mundo que lleva por título "*Bernard Arnault y sus Conglomerados de lujo*" en el siguiente enlace: <http://www.millonariosdelmundo.com/2010/03/bernard-arnault-el-no-7-del-mundo.html> (consultado el 30 de marzo de 2013).

Bolsa, se dispone de más capital, para, por ejemplo, aumentar la notoriedad de marca y así convertir las acciones en un activo para la retribución. Pero, por otro lado, para alcanzar los beneficios que quieren los accionistas, la presión aumenta sobre los diseñadores que se ven obligados a sacar más colecciones en menos tiempo, a optimizar los gastos fabricando los productos en otros países y utilizando materiales de menor calidad. Por otra parte, Liberal (2012) señala que existe un ciclo del lujo que:

Implica la democratización de los símbolos establecidos por el lujo en tiempos de expansión económica y una vuelta a sus raíces más elitistas en tiempos de recesión. Durante el período de recuperación que sigue se produce una reformulación de la naturaleza del lujo. De esta reinención surgen nuevos símbolos que serán democratizados a su vez por el consumo masivo durante el próximo auge económico (pp. 186 – 187).

En relación a la recesión económica internacional, se ha visto que las marcas de lujo también han sufrido la crisis, aunque no de forma tan acusada como en otros sectores, tal y como ilustra el siguiente gráfico. Al hacerse marcas globales, han podido compensar las ganancias en mercados como el asiático, con otros donde se ha vendido menos que años anteriores, como ha sucedido en Europa.

Figura 4.18. Evolución del lujo por mercados.



Fuente: Adaptado del *Monitor Internacional del Mercado del Lujo de 2012*, por Fundación Altagamma y Bain & Company (p. 13).

#### 4.2.2. Masificación de las marcas *premium*

Siguiendo el análisis de la democratización del lujo como un elemento a destacar, los efectos de la masificación de las marcas *premium* son un aspecto clave en el presente trabajo. Dichos efectos han determinado la radicalización del consumo (Andersen, 2008) y la aparición de fenómenos como el que el diseñador Isaac Mizrahi define como “bipolar shopping disorder [desorden de compra bipolar]” (Thomas, 2007, p. 318). Este fenómeno explicaría el éxito ya explicado de las colecciones que diseñadores como Karl Lagerfeld, Jimmy Choo o Lanvin hicieron para H&M. Según explica Lagerfeld:

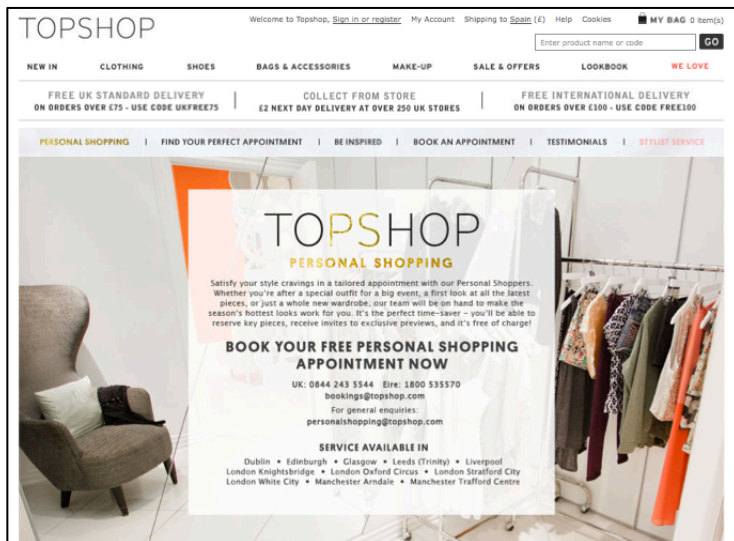
We live in a time when expensive and inexpensive –not cheap,  
I hate that Word- can live very well together. It’s the first time in

fashion this has happened [Vivimos en un tiempo de lo caro y no caro –no barato, odio esa palabra- todos podemos vivir juntos muy bien. Esta es la primera vez que ha sucedido en la moda]” (Thomas, 2007, pp. 318 – 319).

Marcas como Calvin Klein, los relojes Swatch o el agua Evian, se han establecido como modelo de gestión de las marcas *premium*. En cambio, otras marcas del sector textil como H&M, Zara o Gap, han sabido envolverse bajo un aire *premium* en sus *flagship stores*. Destaca el caso de la marca británica de moda Topshop, considerada como una cadena “cheap and chic” [barata y de moda] (Grant, 2006, p. 207). Durante los últimos años, Topshop ha incorporado recursos de las grandes marcas de lujo como puede ser la colaboración con diseñadores de primera línea, exhibir sus diseños en el certamen de moda *London’s Fashion Week* o participar en eventos de acción social para ayudar a los más desfavorecidos. Lo que más destaca es su nuevo servicio gratuito de “personal shopping” [asistente de compras] (p. 208) en el cual un estilista ayuda a las clientas a elegir la ropa que mejor les sienta o según la ocasión; les lleva la ropa al probador en función de unas directrices; les da acceso a un lugar VIP de las tiendas; les envuelve los regalos; hace que no tengan que esperar para pagar; o puede llevar la ropa al lugar donde el cliente desee. Este servicio no requiere un mínimo de gasto, pero el éxito es tal, que por cada cita con el *personal shopper*, la compra media es de unas 250 libras.



Figura 4.19. Personal shopping de Topshop.



Fuente: Web de Topshop<sup>45</sup>.

Marc Gobé (2005) afirma que los consumidores que pertenecen a lo que se conoce como “la generación X” están potenciando el consumo de marcas premium y con un cierto aire cool [moderno], como símbolo de status. En palabras de Gobé, “la generación X se está convirtiendo en la generación <<lu’X’e>> a medida que va rompiendo las reglas y definiendo una nueva economía. Ganan más dinero para demostrar que ahora pueden permitírselo” (p. 20). Por otra parte, si se pasea por la Quinta Avenida de Nueva York, se puede ver lo que Dana Thomas (2007) define como la “integración de tiendas” (p. 265) de marcas de lujo y de marcas *premium*, fenómeno que se ha convertido en un reclamo turístico. Marcas como Zara, Gap o Abercrombie & Fitch conviven al lado de Louis Vuitton, Gucci, De Beers o Bottega Veneta. Lo mismo sucede en Madison Avenue con tiendas como Lacoste, Calvin Klein, DKNY, Ann Taylor o Geox con Baccarat, Óscar de la Renta, Michael Kors y Lanvin. Por esta razón, algunas marcas de lujo se han marchado de

<sup>45</sup> Datos para reservar el servicio de Personal Shopper de Topshop: [http://www.topshop.com/webapp/wcs/stores/servlet/CatalogNavigationSearchResultCmd?catalogId=33057&storeId=12556&langId=-1&viewAllFlag=false&categoryId=243986&interstitial=true&intcmpid=W\\_FOOTER\\_WK45\\_HP\\_UK\\_PERSONAL\\_SHOPPING](http://www.topshop.com/webapp/wcs/stores/servlet/CatalogNavigationSearchResultCmd?catalogId=33057&storeId=12556&langId=-1&viewAllFlag=false&categoryId=243986&interstitial=true&intcmpid=W_FOOTER_WK45_HP_UK_PERSONAL_SHOPPING) (consultado el 1 de mayo de 2013).

estas zonas comerciales y turísticas de Nueva York. Thomas se hace eco de las palabras del antiguo presidente del Puig Fashion Group, Mario Grauso:

We don't want to be on Rodeo Drive anymore. That's not the shopping experience anymore. You don't want a bus load of tourists out front taking pictures [Ya no queremos estar en Rodeo Drive. Ya no es una experiencia de compra. No quieres tener en frente un autobús cargado de turistas haciendo fotos] (Thomas, 2007, p. 266).

Es muy llamativo el emplazamiento de la tienda de Balenciaga en Nueva York, que se encuentra fuera de los círculos comerciales de las marcas de lujo. Situada en el número 542 W de la calle 22, la tienda está rodeada de numerosas galerías de arte que dan fama al barrio de Chelsea, así como por su mercado donde se pueden encontrar numerosos productos gourmet. Es probable que una persona que camina por la zona, si no busca la tienda, le pase desapercibida.

#### **4.2.3. Marcas de lujo en internet**

La gestión de las marcas de lujo también se ve influenciada por la revolución tecnológica de los últimos diez años que ha cambiado nuestros hábitos de consumo. Ahora existe la posibilidad de comparar y comprar muchos más productos desde casa en un tiempo récord; informarse sobre las novedades; leer opiniones de otros usuarios en blogs; hacerse *fan* de determinadas marcas o destacar que algo gusta en Facebook, Google+ o Pinterest; ser seguidor de una

marca en Twitter; o hacer *check-in* al visitar determinadas tiendas o sitios de interés en Foursquare. Tal y como comenta Gobé (2005), en Internet también se debe:

Comprender las necesidades emocionales de los internautas [que] exigirá [un] tipo de contacto [emocional] y de conexión constantes. Debemos utilizar nuestra imaginación en este territorio inexplorado para conseguir una conexión real que mejore la experiencia de compra de los navegantes: hacer que compren, que negocien y que vuelvan a por más (p. 261).

El uso generalizado de Internet y el gran aumento de las ventas online de productos de lujo, ha obligado a la industria a diseñar estrategias que lleven su marca a un entorno digital. En este sentido, Okonkwo (2007, pp. 181 – 187) comenta que las ventas de sector del *e-retail* están aumentando el 45% anualmente. En este contexto, es esencial que las marcas de lujo trasladen su experiencia y promesa de marca creando *WebMosferas* (Okonkwo, 2009) únicas que reproduzcan, en un entorno web, la atmósfera de sus *flagship stores*. Las marcas de lujo tradicionales son las que más tarde se han incorporado a Internet debido a su desconfianza inicial (Okonkwo, 2010) por la capacidad de este medio para satisfacer las expectativas tan altas de sus consumidores de marcas de lujo. Una vez superadas las reticencias iniciales y valorado el potencial para llegar a otros mercados y educar a nuevos clientes, según comenta Isabel Fernández de Córdova (2011), “se ha producido una progresiva adaptación de las marcas de moda de lujo a través del uso de las herramientas 2.0” (p. 324). El éxito de esta adaptación, ha convertido a Internet en una herramienta fundamental para incrementar las ventas. La presencia en Internet de las marcas de lujo se ha basado

en reproducir los elementos de anclaje tradicional. Su objetivo (Okonkwo, 2010) es conectar la experiencia *off* y *on-line* de sus tiendas y crear una “Luxemosphere” (p. 23) particular. Para Isabel Fernández de Córdova (2011), dicha atmósfera:

Tiene que equilibrar el carácter de ‘mundo exclusivo’ con uno de ‘mundo accesible’, no en términos económicos, sino de valores [ya que] la marca debe facilitar compartir valores que permitan alimentar la vinculación, mediante la identificación y el sentido de pertenencia, aumentando la lealtad a estos espacios de intercambio (p. 331).

Marc Gobé (2005, pp. 271 - 279) señala que, para mantener la experiencia sensorial de la marca en la web, se pueden integrar aspectos emocionales y sensoriales en el mensaje de la marca, como por ejemplo definir un estilo de música; el uso de imágenes dinámicas; diseñar una navegación placentera, fácil y sencilla; hacer partícipe al usuario de una historia; personalizar la oferta en función de los gustos o el lugar de acceso; proporcionar herramientas para que se comparta el contenido o entablar un diálogo con el usuario para saber qué opinan de los productos, cómo se puede mejorar, o qué echan de menos.

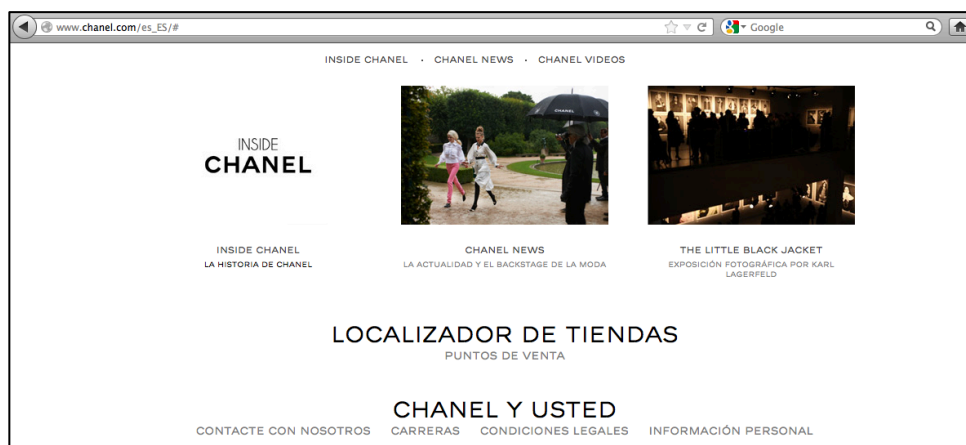
En relación a las redes sociales, Isabel Fernández de Córdova (2011) explica que:

Aglutinan a un público con deseos de expresión personal, [son] un espacio virtual donde la marca abre un escenario de especial relación con el usuario, que le hace más receptivo y

sensible a sus mensajes dando lugar [a] un vínculo emocional (p.325).

En la práctica, actualmente muchas de las marcas de lujo tradicionales no contemplan presencia en algunas de las principales redes sociales y no todas están trabajando en el desarrollo de aplicaciones digitales que hagan que su marca esté presente más allá de las fronteras de su página web. De hecho, todavía existen marcas de lujo que no venden sus productos por Internet. Por ejemplo: en Chanel.com y en IWC.com sólo proporcionan las direcciones de los lugares físicos donde se pueden adquirir sus productos o en Hermès.com sólo se puede comprar una serie muy limitada de productos. A modo de ejemplo, la siguiente imagen muestra el localizador de tiendas físicas donde se pueden comprar los productos de Chanel.

Figura 4.20. Chanel y su localizador de tiendas físicas.



Fuente: Web de Chanel<sup>46</sup>.

Tiffany & Co., una de las principales marcas de joyería americanas que se creó en 1837 y que cuenta con una larga

<sup>46</sup> Se puede ver la página web de Chanel y comprobar que no se pueden adquirir sus productos on-line, en el siguiente enlace: [http://www.chanel.com/es\\_ES/#](http://www.chanel.com/es_ES/#) (Consultado el 5 de febrero de 2013).

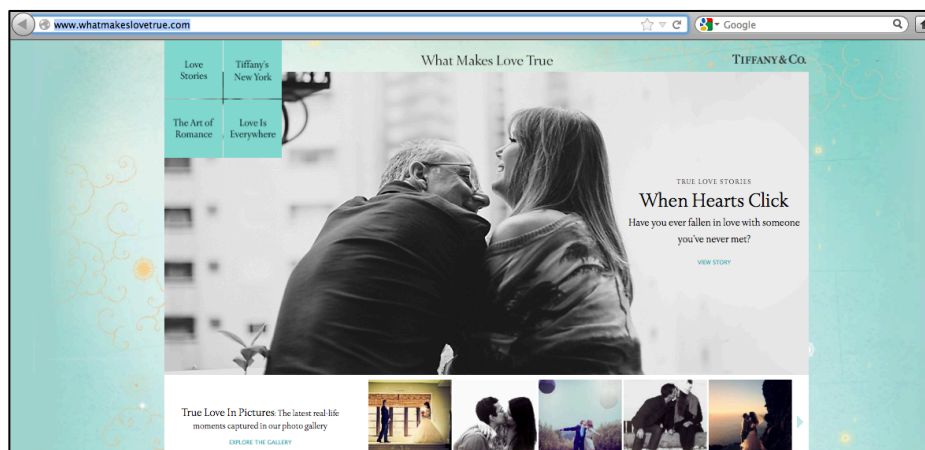
tradición<sup>47</sup> en el sector, ha sabido adaptarse a las exigencias de Internet. Además de tener tienda on-line, Tiffany & Co. ha creado una aplicación para el iPhone para elegir el anillo de compromiso más adecuado y, en 2011, lanzó la campaña “What makes love true [Lo que hace el amor realidad]”. La campaña de Tiffany & Co.<sup>48</sup> que se puede ver en la siguiente imagen consta de cuatro áreas: en “Love stories [Historias de amor]” se puede escuchar y ver algunas imágenes de diferentes parejas que han querido compartir cómo se enamoraron; en “*Tiffany’s New York* [El Nueva York de Tiffany]” se detallan algunos de los lugares más románticos para visitar la ciudad en pareja; “*The art of romance* [El arte del romanticismo]” es una sección donde se enumeran una serie de películas y canciones románticas, incluso se puede descargar una versión de la canción “You’re the first, the last, my everything [Eres lo primero, lo último, mi todo]” realizada por Joshua Radin; y “Love is everywhere [El amor está en todas partes]” es un mapa interactivo de Google donde señalar los lugares que han significado algo especial para una pareja, escribir las iniciales de ambos y dejar un mensaje.

---

<sup>47</sup> Se puede consultar más datos sobre la historia de Tiffany & Co. en el siguiente enlace: <http://www.tiffany.es/About/TheTiffanyStory/#p+1-n+6-cg+-c+-s+-r+-t+-ri+-ni+1-x+-pu+-f+/0> (consultado el 10 de noviembre de 2011).

<sup>48</sup> Para ver más detalles sobre la campaña *What makes love true* de Tiffany & Co, se puede consultar el siguiente enlace: <http://www.whatmakeslovetrue.com/> (consultado el 5 de febrero de 2013).

Figura 4.21. Campaña *What makes love true*.



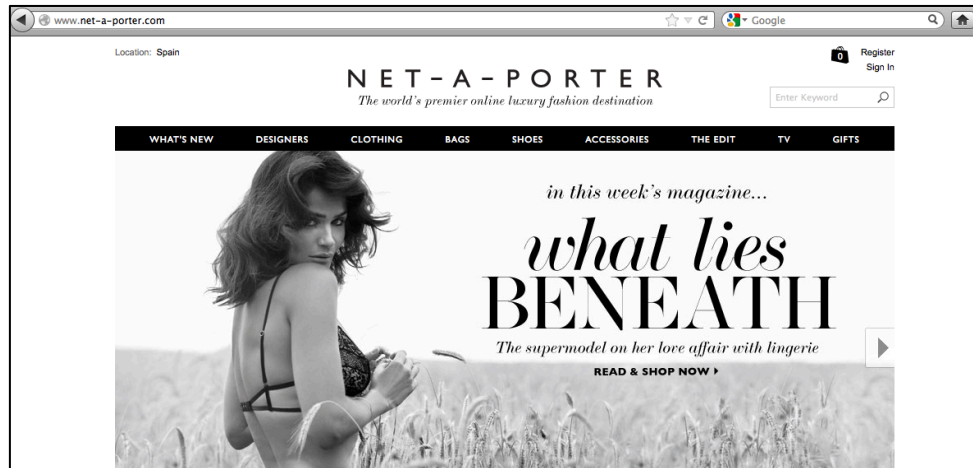
Fuente: Página web *What makes love true*<sup>49</sup> de Tiffany & Co.

Una de las páginas web que vende más marcas de lujo y que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, según señala Dana Thomas (2007, pp. 253 – 259), es Net-a-Porter.com<sup>50</sup>. Desde su lanzamiento en junio de 2000, esta web se ha convertido en el sitio de referencia de venta de productos de lujo de moda para mujer, en especial, ropa y accesorios. Se caracterizan por tener colecciones de las principales marcas de lujo y por enviarlas a cualquier parte del mundo con servicio exprés. La mayoría de productos que se pueden adquirir en Net-a-Porter tienen la posibilidad de devolverse sin coste alguno, si el cliente no está satisfecho con la compra una vez recibida en su destino. Además, cada dos semanas se publica una revista online, a la cual se puede suscribir para recibir todas las novedades.

<sup>49</sup> Imágenes de la campaña en 2013. Dirección de la página web: <http://www.whatmakeslovetrue.com/> (consultado el 5 de febrero de 2013).

<sup>50</sup> Para consultar más información sobre Net-a-Porter.com, se puede acceder al siguiente enlace: <http://www.net-a-porter.com/About-Us/Our-Company> (consultado el 5 de febrero de 2013).

Figura 4.22. Home page de Net-a-porter.



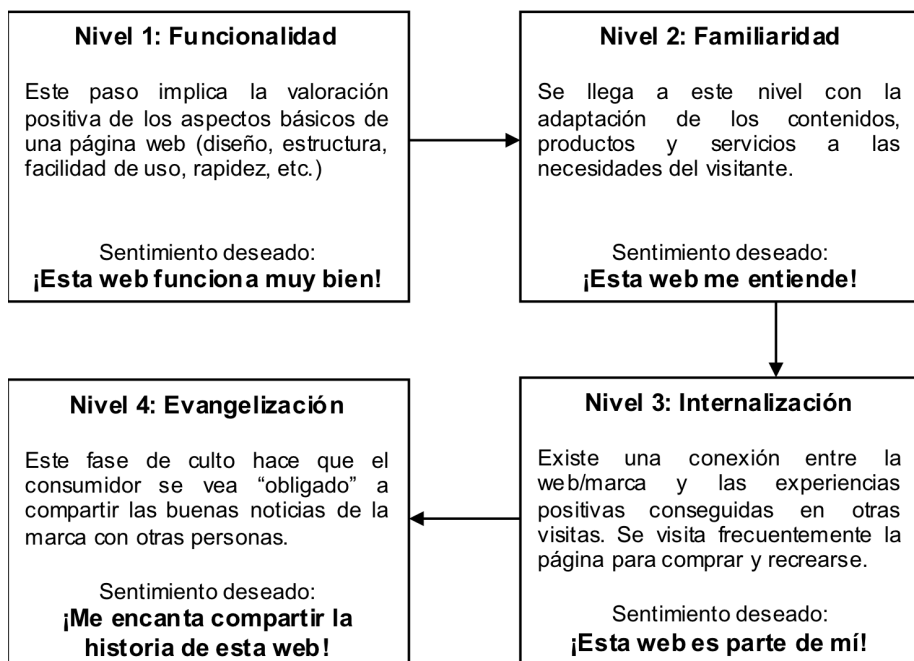
Fuente: Net-a-Porter<sup>51</sup>.

Las marcas de lujo más jóvenes (Okonkwo, 2007), han superado el miedo a perder alguno de los elementos sensoriales típicos de la compra de productos de lujo. Estas marcas han comprobado que a los consumidores de marcas de lujo, la pérdida de elementos sensoriales, no les influye a la hora de comprar por Internet. Estos consumidores valoran, por encima de todo, la inmediatez, la conveniencia, la comodidad y la accesibilidad que les proporciona el *e-commerce* [comercio electrónico]. En general, los consumidores que compran productos y servicios de lujo por Internet ya han tenido una experiencia *off-line* con la marca en cuestión. Por esta razón, según sostiene Okonkwo, las marcas de lujo deben aumentar y sobrepasar todos los pasos y estándares del *e-commerce*, sin descuidar una excelente experiencia de compra. En este sentido, R. Mohammed (Okonkwo, 2007, pp. 187 - 188), describe el proceso por el cual, el consumidor online, llega a tener una experiencia de compra realmente memorable y que desea compartir. La siguiente figura resume los cuatro niveles del modelo y que son: funcionalidad, familiaridad, internalización y evangelización.

<sup>51</sup> Dirección de la página web de Net-a-Porter: <http://www.net-a-porter.com/> (consultado el 5 de febrero de 2013).



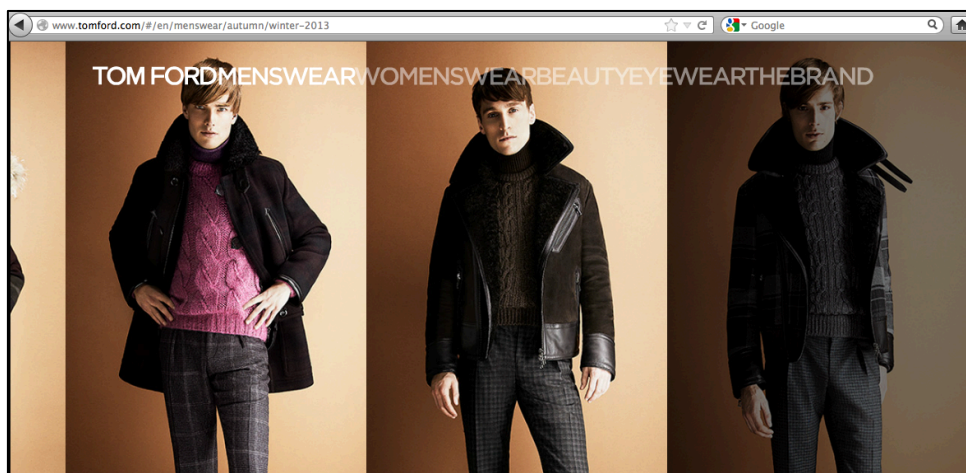
Figura 4.23. Jerarquía de las Experiencias Online de R. Mohammed.



Fuente: Adaptado de *Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques*, por Okonkwo (2007, p. 188).

El reconocimiento que poseen las marcas de lujo favorece que puedan llegar a tener “*evangelizadores online*” mucho más rápido que otras marcas de gran consumo. Esta ventaja no debe descuidar que la estrategia on-line de las marcas de lujo deba estar integrada en la gestión global de la marca. Por ejemplo, en Tom Ford.com se observa un diseño limpio que incorpora visualizaciones típicas de los sistemas operativos de Apple y Google, así como la reproducción del ambiente de sus tiendas físicas. Respecto a la compra de sus productos, en Tom Ford se remite a otras páginas de Internet de distribuidores como Sephora.com o Saks Fifth Avenue.com, dejando la experiencia de compra en manos de otra empresa.

Figura 4.24. Colección otoño-invierno de 2013 de Tom Ford.



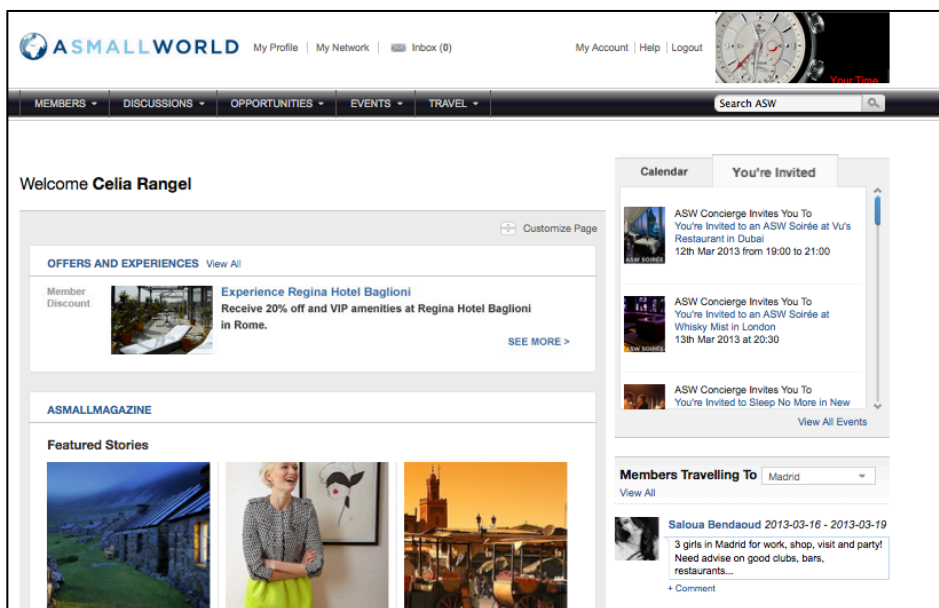
Fuente: Página web de Tom Ford<sup>52</sup>.

Otro aspecto importante (Okonkwo, 2010) es el reto de encontrar en Internet a los clientes de las marcas de lujo. Para ello, es importante hacer una segmentación; una escucha para evaluar sus actitudes e intereses; así como un seguimiento de su comportamiento en Internet. Por ejemplo, es interesante cómo se están creando redes sociales como *A Small World*<sup>53</sup>, fundada en Nueva York en 2004, para reunir a un grupo de personas con intereses similares y cuyo contenido les ayude a gestionar su vida profesional y laboral de un modo exclusivo. Para acceder a esta red social (Okonkwo, 2010) se debe poseer, en teoría, unos ingresos superiores a 300.000 dólares anuales o acceder por invitación de un miembro de la red. Actualmente posee más de 300.000 personas registradas.

<sup>52</sup> Se puede acceder a la página web de Tom Ford en la siguiente dirección: <http://www.tomford.com/#/en> La imagen seleccionada se corresponde a la colección otoño-invierno de 2013 y que se puede ver en el siguiente link: <http://www.tomford.com/#/en/menswear/autumn/winter-2013> (consultado el 5 de febrero de 2013).

<sup>53</sup> La definición de la misión de *A Small World* y de su funcionamiento como red social a la que sólo se puede acceder bajo invitación de otro miembro, se puede consultar en: <http://www.asmallworld.net/about> (consultado el 5 de febrero de 2013).

Figura 4.25. Perfil en la red social A Small World.



Fuente: A Small World<sup>54</sup>.

Llegados a este punto, Okonkwo (2010) señala que es necesario diseñar un “e-business plan [plan de negocio para Internet]” (p. 150) donde se definan algunos de los siguientes elementos: la selección de productos que se van a mostrar en la web y cuáles se van a vender; trabajar la estrategia SEO para posicionar a la marca; saber dónde hay que publicitarse; recrear el universo de la marca en todos los puntos de contacto online de la marca con el consumidor; definir si los productos o servicios se van a poder adquirir en otras páginas; asegurar la correcta logística de los productos, tanto en su almacenamiento como en su entrega o devolución; o si existe la posibilidad de personalizar los productos o servicios para trabajar la fidelidad de los clientes.

Internet y las redes sociales permiten generar conversación entre las personas. Si las marcas de lujo son admiradas por muchas personas, ya sea por aspiración o por deseo, es normal que sean foco

<sup>54</sup> Se pudo acceder a A Small World gracias a la invitación de un miembro de dicha red social. La imagen corresponde a la página de entrada del perfil personal. Disponible en: <http://www.asmallworld.net/> (consultado el 9 de febrero de 2013).

de muchas conversaciones en Internet y que se creen multitud de blogs en torno a este tipo de marcas. Es muy importante que la marca utilice las herramientas que más funcionan en Internet, es decir, los vídeos y los influenciadores. La creación de vídeos es una forma de compartir contenido y llegar a diferentes tipos de públicos. Por su parte, la identificación de influenciadores y su gestión permitirá que terceras personas transmitan los valores de la marca de un modo transparente y más creíble para el consumidor. Isabel Fernández de Córdova (2011) puntualiza que las marcas de moda de lujo acuden a prescriptores o influenciadores online, como pueden ser los bloggers de moda, porque “son capaces de: generar contenido innovador que atrae la atención, activar las relaciones con los internautas consiguiendo lealtad, e impulsar el tráfico online gracias al efecto viral de transmisión en Red” (p. 328). De hecho, según sostiene Shopigniter (Santo, 2013), en 2015 el marketing digital será la principal herramienta que utilizarán las marcas de lujo.

En conclusión, la decisión de una marca de lujo de estar en Internet debe basarse, ante todo, en ser coherente con los valores de la propia marca y en intentar superar las expectativas de los consumidores. A partir de ahí y en mi opinión, se debe tener en cuenta la gestión de tres pilares. En primer lugar, se debe reproducir la imagen de marca siguiendo los códigos de Internet para encontrar un equilibrio entre la calidad de las imágenes y vídeos con la funcionalidad y usabilidad de la página web. El segundo pilar corresponde a la exposición de productos y servicios. Por lo general, en lo que se refiere a productos y dependiendo de si la marca tiene una tienda física, lo recomendable será enseñar la mayor parte del catálogo y ofrecer la oportunidad de crear piezas personalizadas. Y en tercer lugar, la entrega del producto y la gestión del CRM deben ser esenciales para completar la experiencia y así trabajar en la fidelización de la marca. Común a estos tres pilares, sería la

comunicación de la existencia de la web seleccionando los lugares donde anunciarse, la búsqueda de influenciadores o la presencia en redes sociales.

### **4.3. Mercados Emergentes para las marcas del lujo**

Tras analizar los factores que condicionan la gestión de marcas de lujo, se estudia la concepción del lujo a nivel internacional y las oportunidades de los mercados emergentes. China, Hong Kong, Rusia e India están considerados los principales mercados emergentes donde la industria del lujo tiene su mayor potencial y capacidad de crecimiento.

Antes de analizar las posibilidades de estos nuevos mercados, expongo un breve repaso de la concepción del lujo que tienen los principales mercados a nivel internacional. Siguiendo el análisis de Okonkwo (2007) que ilustra la figura siguiente, en Europa, por su tradición e historia, se encuentra el mercado más maduro y los consumidores más expertos en la compra de productos y servicios de lujo. Según la autora, los consumidores europeos, en general, incorporan los valores que les proponen las marcas de lujo a su estilo de vida.

Figura 4.26. Mercados internacionales del lujo.

<b>Europa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado maduro.</li> <li>• Consumidores expertos.</li> </ul>
<b>Estados Unidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado maduro.</li> <li>• El lujo es un medio para proyectar un estilo de vida.</li> </ul>
<b>Oriente Medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestran su poder adquisitivo con el consumo de productos de lujo.</li> <li>• Conocimiento del estilo de vida Occidental.</li> </ul>
<b>Japón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado maduro.</li> <li>• Devoción por las marcas europeas.</li> </ul>
<b>Resto de Asia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fase de penetración.</li> <li>• Países con más posibilidades de crecimiento: China e India.</li> </ul>
<b>Rusia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado con gran potencial de crecimiento.</li> <li>• Consumidores muy informados.</li> </ul>
<b>África</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado prematuro.</li> <li>• Las marcas están explicando el concepto de lujo.</li> </ul>

Fuente: Okonkwo (2007) y elaboración propia.

Tal y como resume el gráfico anterior, en Estados Unidos el lujo es visto como un medio para adquirir un determinado estilo de vida. De hecho, Silverstein y Fiske (2006) señalan los cuatro espacios emocionales relacionados con la compra de marcas de lujo que más importancia tienen en Norteamérica y que son “cuidarse, conectar, buscar y estilo individual” (p. 252). Este país está considerado como el principal mercado textil tanto para marcas de lujo.

En Oriente Medio, los consumidores que compran marcas de lujo lo hacen para mostrar su poder adquisitivo y para dar muestra de su conocimiento del estilo de vida occidental.

Japón representa el 25% del mercado del lujo a nivel mundial y está considerado como un mercado maduro. La prosperidad económica que se inició en 1970 (2008) fue el caldo de cultivo para

que estallase la obsesión por los artículos de lujo de los años 90. Los japoneses tienen una actitud parecida a la de Oriente Medio, eso sí, tienen una especial predilección por las marcas de origen europeo, y sobre todo, por las francesas. Dicha predilección se basa en el gusto de la cultura japonesa por la tradición. Las marcas de lujo europeas son las que, según los japoneses, encarnan los valores genuinos de una marca de lujo, es decir, la tradición, calidad, artesanía y pericia. Los consumidores japoneses son sofisticados, valoran la simplicidad, la alta calidad, los productos bien acabados, un *packaging* elegante y un servicio excelente. Japón es conocido por sus altos estándares de calidad en el servicio de las tiendas de lujo. De hecho, según muchos autores, las marcas de lujo deberían exportar el servicio japonés tan exquisito al resto de sus tiendas en todo el mundo. Cabe destacar el grupo conocido<sup>55</sup> como los jóvenes “*solteros parásitos*” en el que las mujeres tienen un mayor protagonismo. Este grupo de japonesas viven en casa de sus padres y dedican el 80% de su salario a adquirir bienes de lujo, a viajar y a disfrutar de un estilo de vida que no podrían permitirse si estuvieran casadas. En este sentido, los autores Radha Chadha y Paul Husband (2008), destacan *que* “Japanese women have traded a husband for a Louis Vuitton bag, and seem to be finding that a satisfactory arrangement [las mujeres japonesas parecen estar satisfechas con preferir un bolso de Louis Vuitton antes que un marido]” (p.86).

---

<sup>55</sup> Se puede consultar más información sobre este grupo de “solteros parásito” japoneses en el artículo de Mariko Tran, titulado *Unable or Unwilling to Leave the Nest? An Analysis and Evaluation of Japanese Parasite Single Theories*. El artículo se encuentra disponible en la siguiente dirección: <http://www.japanesestudies.org.uk/discussionpapers/2006/Tran.html> (consultado el 20 de abril de 2013).

Figura 4.27. Valoración del mercado asiático de marcas de lujo.

MERCADO ASIÁTICO	MILLONES DE DÓLARES USD
India	1.000
China	15.000
Tailandia	1.400
Singapur	3.500
Hong Kong	7.000
Macao	900
Corea del Sur	8.300
Taiwán	4.500
Japón	19.700

Fuente: Adaptado de *XI Monitor Internacional del Mercado del Lujo* de 2012, por la Fundación Altgamma y la consultora Bain & Company (2012, p.16).

Como se puede ver en el gráfico anterior, China está considerada como el mercado emergente del lujo con mayores posibilidades de crecimiento. El comprador chino de productos de lujo está considerado como uno de los más sofisticados a nivel mundial y como un consumidor con unas ansias (Chadha y Husband, 2008) por demostrar su poder adquisitivo, hechos muy atractivos para la industria del lujo. Por su parte, India es otro de los mercados asiáticos con mayor proyección y con unos consumidores de productos de lujo que les gusta ir a la moda. De hecho, las familias adineradas de la India se han caracterizado por viajar a ciudades como Londres o Nueva York para hacer sus compras de artículos de lujo.

Rusia es considerado el tercer mercado emergente con más potencial. Los consumidores de bienes de lujo rusos están considerados como unos de los compradores mejor informados, con un criterio excelente y como unos de los más sofisticados del mundo.



Por último, en África se puede hablar de una fase mucho más prematura de esta industria, donde las marcas están explicando en qué consiste el concepto del lujo.

A continuación, se describen las posibilidades de los cuatro mercados con más potencial para la industria del lujo y que son China, Hong Kong, Rusia e India.

## **China**

China está considerada como el *paraíso* para las marcas de moda de lujo de origen occidental. China<sup>56</sup> “cuenta con 875.000 multimillonarios y 55.000 billonarios, aumentando respectivamente las cifras en el 6.1 y el 7.8% interanual”. Dicho crecimiento explica la evolución de marcas como Louis Vuitton, que menciona M<sup>a</sup> Eugenia Girón (2009, p. 117), con un incremento anual sostenido del 50% desde su entrada en China en 1992. Una de la razones que explica dicho crecimiento, es la función que cumplen los productos de lujo en China. Dada la rápida transformación que está viviendo la sociedad, el consumo de marcas de lujo es una señal de estatus social, es decir, cuanto más caro sea lo que se consuma y exhiba, mejor. En palabras de los autores Radha Chadha y Paul Hausban (2008):

Taste is not part of the equation – conspicuous consumption is an end in itself. The more you spend and the more you flash the cash, the higher your status in society. The manifestation of wealth is more important than the degree of wealth [El gusto no es parte de la ecuación, el consumo ostentoso es un fin en

---

<sup>56</sup> Datos del estudio mencionado en el artículo *Las tendencias de los nuevos multimillonarios chinos* publicado en Global Asia el 16 de enero de 2011. Para consultar el artículo, ver el siguiente link: <http://www.globalasia.com/actualidad/es-noticias/las-tendencias-de-los-nuevos-multimillonarios-chinos-3> (consultado el 20 de abril de 2013).

sí mismo. Tanto gastas tanto ganas y, por tanto, tu estatus es superior en la sociedad. La manifestación de la riqueza es más importante que el propio nivel de riqueza] (p. 144).

Uno de los principales factores que hace crecer a la industria del lujo año tras año, son los *regalos* a funcionarios chinos o los llamados “guanxi” (Chadha y Husband, 2008, p. 147). Como comentan Chadha y Hausban, estos regalos son necesarios para establecer relaciones o cerrar negocios. Los productos estrella para regalar son trajes, accesorios y relojes de marcas como Zegna, Hugo Boss y Dunhill. También es relevante el gasto que hacen las amantes o *segundas esposas* chinas de los empresarios occidentales que se ven obligados a pasar largas temporadas en China por motivos de trabajo. Estos empresarios suelen obsequiar a sus amantes con productos de lujo de marcas occidentales, además de dotarlas con una cantidad mensual para sus gastos.

Figura 4.28. Tienda de Louis Vuitton en Beijing.



Fuente: Louis Vuitton<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Imagen disponible en: [http://www.louisvuitton.es/front/#/esp\\_ES/Tiendas/Buscar-una-tienda/Tienda/Louis-Vuitton-Beijing-China-World](http://www.louisvuitton.es/front/#/esp_ES/Tiendas/Buscar-una-tienda/Tienda/Louis-Vuitton-Beijing-China-World) (consultado el 5 de mayo de 2013).

En ciertos sectores del lujo, China ya está considerada como un mercado muy importante. Por ejemplo, ha sobrepasado el número de ventas de relojes de lujo y está llamada a convertirse en su principal mercado a nivel mundial. Y no sólo en el sector de relojes, sino también en el de la moda. Las dos ciudades chinas más importantes para la industria del lujo son Shanghái y Beijing. La primera por ser considerada la más actual en términos de tendencias de moda; y la segunda por ser donde se concentra el mayor volumen de ventas de marcas de lujo. En palabras de Chadha y Hausban (2008):

Many people in the luxury industry see setting up a store in Shanghai as more for image, whereas a store in Beijing is for image plus business [Mucha gente de la industria del lujo opina que abrir una tienda en Shanghái es más por imagen, mientras que hacerlo en Beijing es por negocio] (p. 156)

China es uno de los países donde más se producen y fabrican las prendas textiles tanto para marcas de gran consumo, como para marcas de lujo. Y también está considerado como el principal productor y proveedor de falsificaciones del mundo, sobre todo, en lo que se refiere a falsificaciones de productos de lujo. En este sentido, Chris Andersen (2008) comenta que las falsificaciones tienen su origen en:

Una combinación del estado de desarrollo del país, sus sistemas legales y la actitud confucionista hacia la propiedad intelectual, que hace que copiar el trabajo de otros sea al

mismo tiempo una muestra de respeto y una parte esencial de la educación (p. 263).

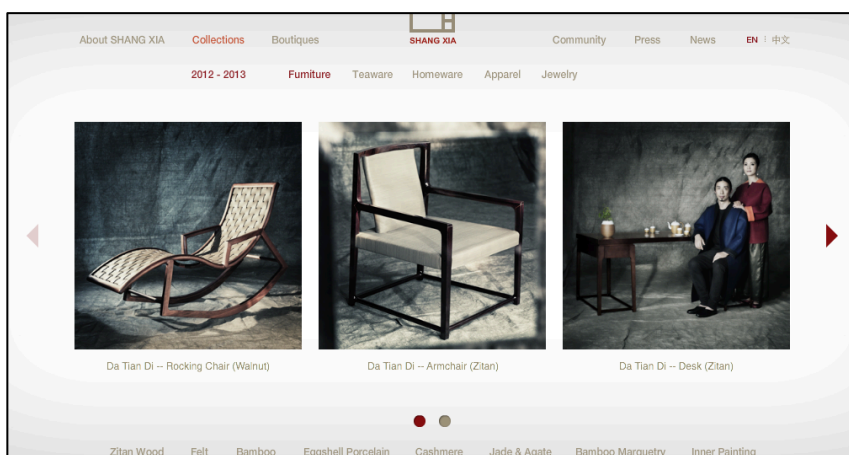
Además, Andersen puntualiza que la compra de productos verdaderos en China va asociado, principalmente a estatus, estilo y calidad del producto. En palabras del autor:

La decisión de comprar un bolso Louis Vuitton pirateado no tiene que ver con la moral, sino con la calidad, el estatus y la mitigación de riesgo. Si la gente tiene el dinero, seguirá comprando el artículo auténtico porque, por lo general, es de mejor calidad. Pero la mayoría sólo se puede permitir las versiones pirateadas (p. 264).

Según el *China Market Research Group* (Andersen, 2008), en China se tiene una actitud hacia las falsificaciones que va desde el querer aparentar, como en el resto del mundo, hasta el pragmatismo. Es decir, los encuestados siempre preferían los artículos verdaderos, pero compraban las falsificaciones porque no podían permitírselo o porque preferían aparentar comprando dichas falsificaciones para completar un conjunto donde sí había un producto original. Una encuestada comentó: “ahora mismo no puedo permitirme comprar unos Prada o Coach auténticos, de manera que compro falsificaciones. Confío que en el futuro podré comprarme los auténticos, pero de momento prefiero conformarme con aparentar” (p. 264). Muchos expertos coinciden en la opinión de que China acabará creando sus propias grandes marcas de lujo para dejar su impronta en la industria y exportarlas al resto del mundo. En este sentido Rita Clifton (Brujón, 2010) comenta que China no está satisfecha con su

estatus de fábrica del mundo [ya que] reconoce que quien posee la marca, posee la riqueza; y se está esforzando por crear marcas propias que puedan competir a nivel mundial” (p. 26). Prueba de ello es la marca Shang Xia (Ricca y Robbins, 2012) de productos tradicionales chinos de mobiliario, del té, ropa y joyas, que el Grupo Hermès lanzó el pasado año 2008 y que ilustra la siguiente imagen.

Figura 4.29. Colección de muebles *In-Out* 2012 - 2013 de Shang Xia.



Fuente: Shang Xia<sup>58</sup>.

## Hong Kong

Chadha y Husband (2008) afirman que Hong Kong ha pasado de ser una aldea de pescadores en sus primeros años como colonia británica, a una de las capitales de las compras, del estilo y del lujo en Asia. Millones de asiáticos se ven atraídos por una ciudad *duty-free* donde poder comprar artículos libres de impuestos. Con tan solo siete millones de habitantes, el mercado del lujo en Hong Kong se ha llegado a cifrar en 3.500 millones de dólares. Por ejemplo, Gucci posee ocho tiendas en Hong Kong, mientras que en ciudades como Nueva York o Milán sólo tiene tres; Hermès tiene siete tiendas en Hong Kong, tres en Nueva York, una en Milán y cinco en Londres.

<sup>58</sup> Imagen disponible en: <http://www.shang-xia.com/en> (consultado el 10 de marzo de 2013).

Estas cifras tienen su explicación, según comenta Andersen (2008), porque:

Las muchedumbres de consumidores chinos que viajan a Hong Kong para comprar artículos de lujo certificados, testimonia el efecto ubicuo de la piratería de productos de diseño en el continente: los consumidores son muy conscientes de las marcas de lujo occidentales, a las que identifican con estilo y calidad, y están encantados de comprar lo auténtico cuando pueden. Y cada vez pueden más (p. 265).

M<sup>a</sup> Eugenia Girón (2009) afirma que en la ciudad de Hong Kong se concentra el “ejército tai-tai” o esposas de los grandes empresarios. Este conjunto de mujeres tiene un presupuesto cada temporada asignado por su marido. Se estima que dicho presupuesto puede estar entre los 500.000 y un millón de dólares al año. La mayor parte de esta cantidad se lo gastan en artículos de lujo, ya que de no gastarse el presupuesto asignado, su marido les podría recortar la cantidad que disponen para la temporada siguiente.

Por último, es interesante destacar la reflexión de Chadha y Husband (2008) sobre la obsesión de los habitantes de la ciudad de Hong Kong con los artículos de lujo. Van más allá cuando mencionan que su consumo se ha convertido en una filosofía de vida. Una de las razones que explicaría la pasión por el lujo, según los autores, es la falta de identidad, ya que Hong Kong es una antigua colonia que acoge a millones de inmigrantes chinos en busca de un futuro mejor.

## **Rusia**

Según afirma Girón (2009, p. 136), el PIB de Rusia está creciendo el 6% anual, cuatro puntos más que el de Estados Unidos. El mercado de lujo de Moscú está valorado en unos 2.000 millones de dólares, más de lo que, se calcula, supone el de Nueva York. De hecho, en dicha ciudad rusa se celebran anualmente varias ferias internacionales del lujo.

Los consumidores rusos de bienes de lujo son conocidos por comprar los productos más caros del mercado; por adquirir las ediciones limitadas más exclusivas o prendas de alta costura; y por sentir predilección por productos que llevan incrustados diamantes u oro, como móviles o bolsos. Tal y como sostiene Okonkwo (2008), se espera que los rusos superen a los japoneses en el nivel de gasto de productos y servicios de lujo.

## **India**

El crecimiento del sector servicios en la India está liderando la expansión de su economía. Actualmente, este país cuenta con unos 70.000 millonarios (Girón, 2009) que han ido adquiriendo el gusto por las marcas occidentales, aunque de un modo más lento que en China.

Su larga tradición en las joyas ha sido la base para el aumento de las marcas de lujo en este sector. De hecho, según Wiedmann y Hennigs (2013, p. 159), India es el segundo mercado de joyas, tras Estados Unidos, con un valor de 16.000 millones de dólares. Por otra parte, la industria del cine en India produce más de 1.000 películas al mes (Chadha y Husband, 2008), por lo que la capacidad de proyección de todo lo que toque Bollywood<sup>59</sup>, tiene un gran alcance. Algunas marcas de relojes como Tag Heuer y Omega están

---

<sup>59</sup> Se llama Bollywood a la industria del cine de la India, nombre que hace paralelismo al término norteamericano Hollywood.

recogiendo los primeros beneficios en términos de reconocimiento de marca, gracias a su colaboración con *celebrities* de Bollywood.

Tal y como señalan Chadha y Husband, a diferencia del caso de China, en India existió una aristocracia y unos ricos empresarios asiduos a los productos de lujo y a viajar a Occidente. Además, la adopción de costumbres más occidentales, como la forma de vestir, se sigue combinando con la exhibición de sus trajes tradicionales. Entre los nuevos ricos de este país, también destaca el mismo “*bling factor*” de China. En otras palabras, para ellos, el consumo de marcas de lujo su consumo es una señal de estatus y superioridad social. Sin embargo, para otro tipo de consumidores de este mercado emergente, su compra es una inversión, una compra inteligente y no un capricho. Otra característica similar a las de China es la costumbre de hacer “regalos” a funcionarios, políticos o policías. Si bien se estima que China e India tendrán un papel muy importante en el desarrollo de la industria del lujo, Gaggi y Narduzzi (2006) consideran que también “rediseñarán los equilibrios mundiales en el transcurso del siglo XXI” (p. 14).

#### **4.4. Grandes holdings empresariales de la industria del lujo**

Antes de completar el análisis teórico de este trabajo con el estudio de los modelos de gestión de marcas de lujo, es necesario completar el contexto de la industria del lujo con la definición de los principales actores que operan en este mercado. Hoy en día, la industria del lujo sigue siendo uno de los principales motores económicos de países como Francia e Italia. Según afirma Uché Okonkwo (2007), el sector de la moda de lujo en Francia es la cuarta industria en generar ingresos y uno de los mercados con más



capacidad de crecimiento en España, Estados Unidos y en los países emergentes como China e India.

Jan Lindemann (Brujó, 2010) sostiene que los grandes grupos del sector del lujo han reconocido en sus balances el valor de sus marcas. En 2006 (Okonkwo, 2007), Interbrand estimó el valor de la marca Louis Vuitton en 17.700 millones de dólares, situándola como la marca con más valor de la industria del lujo y como la decimosexta marca más valorada en el mercado internacional. En 2008<sup>60</sup>, Louis Vuitton repitió esta posición con más de 21.000 millones de dólares, seguido muy de lejos por Gucci y Channel. Y en 2012<sup>61</sup>, Interbrand la valoró a Louis Vuitton en 23.500 millones de dólares. Además de Louis Vuitton, que se encuentra en la posición número 17, Interbrand incluye seis marcas más de lujo en su último informe anual *2012 Best Global Brands*<sup>62</sup>: Gucci está en la posición 38; Hermès se sitúa en la posición 63, Cartier se encuentra en la posición 68; Tiffany & Co. está en la posición 70; Burberry se sitúa en la posición 82 y Prada está en la posición 84. En el sector del automóvil, Interbrand también incluye algunas de las principales marcas de lujo como Mercedes-Benz, Ferrari, BMW, Porsche o Audi.

Los principales holdings con mayor volumen de ventas en la industria del lujo son el Grupo LVMH, KERING<sup>63</sup>, Richemont, el Grupo

---

<sup>60</sup> Estudio anual realizado por la consultora Interbrand, titulado *The Leading Luxury Brands 2008*. Para ver el estudio completo, se puede consultar la siguiente dirección: [www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/The\\_Leading\\_Luxury\\_Brands\\_2008.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/The_Leading_Luxury_Brands_2008.sflb.ashx) (consultado el 1 de mayo de 2013).




<sup>61</sup> La valoración y evolución de la marca Louis Vuitton en 2012 por parte de Interbrand se puede consultar en el siguiente link: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/LouisVuitton> (consultado el 10 de marzo de 2013).

<sup>62</sup> Resumen de las *100 mejores marcas de 2012* según Interbrand: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> (consultado el 10 de marzo de 2013).

<sup>63</sup> Antes conocido como PPR. El nuevo nombre será aprobado en la junta general anual del grupo que se celebrará el 18 de junio de 2013. Según recoge Iñaki Laguardia, el cambio del nombre responde a “nuevos compromisos éticos, una reorientación de la visión sostenible de la empresa y la consolidación de una compañía cuyos beneficios ya no provienen mayoritariamente de la vieja Europa”. Para más información, consultar el artículo de Iñaki Laguardia publicado en *SMODA* el 11 de abril de 2013 y titulado *Kering, la última palabra del vocabulario de la moda que debes memorizar. El conglomerado de lujo de François Pinault*

Prada, Louvre-Taitinger, Hermès, Grupo Swatch y Labelux. Los tres primeros grupos son los más importantes por la concentración de marcas que poseen. Por esta razón, se realiza a continuación un breve resumen de la situación actual de cada uno de ellos.

Figura 4.30. Los tres principales conglomerados de empresas de lujo.

	LVMH <sup>64</sup>	KERING <sup>65</sup>	Richemont <sup>66</sup>
<b>Origen</b>	El Grupo LVMH (Moët Hennessy - Louis Vuitton) nació en Francia en 1987 tras la fusión de las empresas Louis Vuitton y Moët Hennessy.	El grupo Pinault fue fundado por François Pinault en 1963 como un negocio dedicado a la construcción y a la madera. No fue hasta la década de los años 90 cuando la empresa se sumerge en el sector del retail. Con la compra de Au Printemps SA y la fusión con La Redoute, la empresa pasó a llamarse PPR (Pinault – Printemps – Redoute). En marzo de 2013 se anunció el cambio de nombre del grupo a KERING.	Richemont se creó en 1988 <sup>67</sup> por la fusión de un conjunto de activos internacionales que poseía <i>Rembrandt Group Limited of South Africa</i> (conocido como Remgro Limited). Este grupo lo fundó el Dr. Anton Rupert en los años 40. El Grupo Rembrandt poseía empresas en el sector del tabaco, servicios financieros, vinos y licores, oro, diamantes y bienes de lujo.
<b>CEO</b>	 Bernard Arnault <sup>68</sup>	 François-Henri Pina <sup>69</sup>	 Johann Rupert <sup>70</sup>

anuncia un cambio de nombre para afrontar el futuro con nueva cara. El artículo está disponible en el siguiente link: <http://smoda.elpais.com/articulos/el-grupo-ppr-sucumbe-al-rebranding-y-pasa-a-llamarse-kering/3282> (consultado el 11 de abril de 2013).

<sup>64</sup> La información del Grupo LVMH (Moët Hennessy - Louis Vuitton) se encuentra disponible en: <http://www.lvmh.com/> (consultado el 11 de marzo de 2013).

<sup>65</sup> Se puede consultar más información sobre el KERING en el siguiente link: <http://www.kering.com/en/group> (consultado el 11 de abril de 2013).

<sup>66</sup> Datos extraídos del informe anual de 2012 de Richemont y que se puede consultar en el siguiente enlace: <http://www.richemont.com/annualreport/2012/> (consultado el 11 de marzo de 2013).

<sup>67</sup> Más información sobre la historia del Grupo Richemont en el siguiente link: <http://www.richemont.com/about-richemont/history-including-significant-investments-and-divestments.html> (consultado el 11 de marzo de 2013).

<sup>68</sup> Bernard Arnault: <http://www.lvmh.com/investor-relations/governance/board-of-directors/bernard-arnault> (consultado el 24 de febrero de 2013)

<sup>69</sup> Ver <http://www.ppr.com/en/group/organisation/board-directors/francois-henri-pinault> (consultado el 24 de febrero de 2013)

<b>Principales marcas</b>	<p>El grupo LVMH divide sus marcas en cinco grandes grupos<sup>71</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vinos y espumosos:</b> Moët &amp; Chandon, Dom Perignon, Veuve Clicquot, Ponsardin, Ruinart, Krug, Château d'Yquem's, Hennessy, Glenmorangie, Ardbeg, Wenzel y Belvedere.</li> <li>• <b>Moda y accesorios de piel:</b> Louis Vuitton, Fendi, Donna Karan, Marc Jacobs, Loewe, Céline, Kenzo, Givenchy, Thomas Pink, Pucci y Berluti.</li> <li>• <b>Perfumes y cosméticos:</b> Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums, Fendi Parfums, Benefit, Make up for Ever, Parfums Loewe, Fresh y Acqua di Parma.</li> <li>• <b>Relojes y joyas:</b> Tag Heuer, Hublot, Zenith, Bulgari, Chaumet, Montres Dior, De Beers y Fred.</li> </ul>	<p>KERING posee dos tipos de marcas<sup>72</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lujo:</b> Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent y Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Stella McCartney, Sergio Rossi, Boucheron, Girard-Perregaux y JeanRichard.</li> <li>• <b>Deporte y estilo de vida:</b> Puma, Volcom, Cobra, Electric y Tretorn.</li> </ul>	<p>Richmont estructura sus marcas en cuatro grandes áreas<sup>73</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Joyas:</b> Cartier y Van Cleef &amp; Arpels.</li> <li>• <b>Relojes:</b> A. Lange &amp; Söhne, Baume &amp; Mercier, IWC, Jaeger-LeCoultre, Officine Panerai, Piaget, Ralph Lauren Watch &amp; Jewelry, Roger Dubuis y Vacheron Constantin.</li> <li>• <b>Montblanc.</b></li> <li>• <b>Otros:</b> Alfred Dunhill, Azzedine Alaïa, Chloe, Lancel, Net-a-Porter, Purdey y Shanghai Tang</li> </ul>
---------------------------	--	---	--

<sup>70</sup> Se puede consultar más información sobre Johann Rupert, CEO de Richemont, en el siguiente link: <http://www.richemont.com/about-richemont/corporate-governance/board-of-cfr-sa.html> (consultado el 24 de febrero de 2013)

<sup>71</sup> Las principales marcas del grupo LVMH se pueden consultar en el siguiente enlace: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-companies-and-brands> (consultado el 24 de febrero de 2013).

<sup>72</sup> Las principales cifras de 2012 de KERING se pueden consultar en el siguiente link: <http://www.kering.com/en/finance/group-key-figures> (consultado el 11 de abril de 2013).

<sup>73</sup> Se puede consultar más información sobre las marcas del grupo Richemont en la siguiente página web: <http://www.richemont.com/our-businesses.html> (consultado el 24 de febrero de 2013).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distribución selectiva:</b> Sephora, DFS, Miami Cruiseline y Le Bon Marche.</li> </ul>		
<b>Ingresos de 2012</b>	28.000 millones de euros	9.700 millones de euros	8.800 millones de euros
<b>Porcentaje de ingresos por área geográfica en 2012:</b>			
• <b>Europa</b>	20%	32%	34%
• <b>Francia</b>	11%		
• <b>Estados Unidos</b>	23%	19%	16% <sup>74</sup>
• <b>Asia-Pacífico</b>	28%	24%	41%
• <b>Japón</b>	8%	12%	9%
• <b>EEMEA</b> <sup>75</sup>		4%	
• <b>Latinoamérica</b>		6%	
• <b>Otros países</b>	10%		
Beneficios (antes de impuestos e intereses)	3.400 millones de euros	2.000 millones de euros	2.000 millones de euros
Empleados	100.000	29.378	24.700

Fuente: Páginas web de LVMH, PPR y Richemont<sup>76</sup> y elaboración propia.

Cabe destacar que Hermès se ha consolidado también como una de las grandes empresas de la industria del lujo, aun siendo una empresa más pequeña que los tres conglomerados descritos. Esta posición se debe a que ha conseguido crecer más rápido que su competencia. Tal y como recoge Raquel Villaécija<sup>77</sup>:

Año a año, la firma que creó Thierry Hermès en 1837 ha ido comiéndose una parte cada vez más grande del succulento

<sup>74</sup> Incluye las ventas obtenidas en Latinoamérica. Para más información, consultar el siguiente enlace: <http://www.richemont.com/investor-relations/key-figures/sales-by-region.html> (consultado el 24 de febrero de 2013).

<sup>75</sup> EEMEA: acrónimo en inglés de Eastern Europe, Middle East y Africa [Europa del Este, Oriente Medio y África].

<sup>76</sup> Las direcciones web para consultar la información corporativa de los grupos LVMH, KERING y Richemont son las siguientes: LVMH: <http://www.lvmh.com/>; KERING: <http://www.kering.com/>; Richemont: <http://www.richemont.com/> (consultado el 12 de abril de 2013).

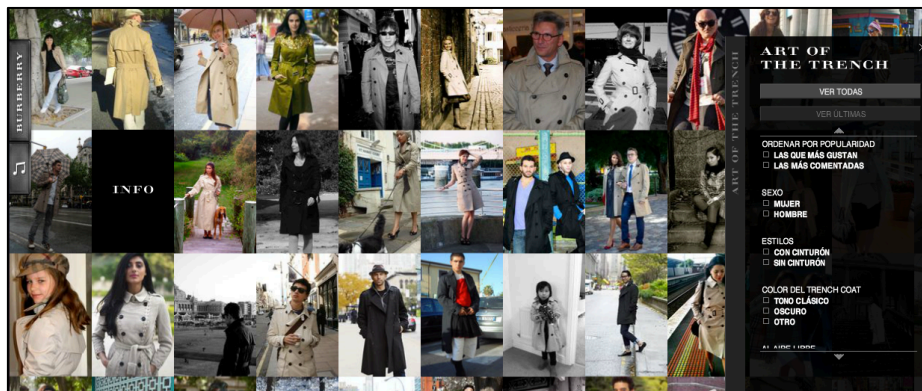
<sup>77</sup> El diario *El Mundo* publicó en su página web el artículo titulado *Hermès planta cara a los grandes del lujo textil* el 15 de febrero de 2013 donde se hacía eco de los buenos resultados de Hermès. Se puede acceder a la noticia completa en el siguiente enlace: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/15/economia/1360931223.html> (consultado el 24 de febrero de 2013).

pastel. Si en 2012 preveían un crecimiento del 10%, se han superado en seis puntos y han alcanzado el 16%. La división de marroquinería avanzó el 11,8%, la de ropa y accesorios, el 22% y la de joyería y hogar, el 50%. Su cifra de negocio se elevó el 22%.

El éxito de Hermès se basa en mantener la estrategia en el tiempo. Según las palabras del gerente de Hermès que recoge Villaécija, Patrick Thomas, los consumidores de marcas de lujo "son más sofisticados que antes y prefieren una elegancia más discreta al lujo que denota un estatus social."

#### **4.5. Modelos de gestión de marcas de lujo**

El presente capítulo finaliza con el análisis de la literatura disponible de los modelos de gestión de marcas de lujo que se utilizan en la actualidad. Y es que, la gestión de una marca de lujo es importante porque, como señala Grant (2006), si no se hace de modo constante y cuidados puede cambiar su estatus, tal y como le pasó a Burberry en el año 2005 cuando se puso de moda entre ciertos grupos *underground* de Reino Unido. Sin embargo, Burberry (Ricca y Robbins, 2012) supo recuperarse y adaptarse a los nuevos medios como las redes sociales o las aplicaciones para *smartphones*. Por ejemplo, la marca es conocida por su website "*Art of the Trench*" donde, como ilustra la siguiente imagen, recopila las imágenes de los orgullosos dueños de sus gabardinas, prenda insignia de la marca.

Figura 4.31. Home de *Art of Trench* de Burberry.Fuente: Burberry<sup>78</sup>.

La gestión de las marcas de lujo posee una larga historia a sus espaldas e implica, como dice Morgan (2009), entender su pasado, es decir, por qué empezaron; en qué creían; cuándo fueron más fuertes; cuál era su patrimonio; su competencia; o qué retos tuvieron que superar. Una vez que se ha comprendido y asimilado su pasado, se ha de reinterpretar para adaptarse a un nuevo mundo, a una sociedad postmoderna donde los parámetros cambian continuamente. Teniendo en cuenta que, como afirman Lent y Tour (2009), en la industria del lujo se compra algo más que un objeto, se debe crear un nexo de unión entre la marca y el consumidor. Por eso, uno de los pilares en la gestión de toda marca de lujo debe ser la coherencia, en palabras de los autores: “build on consistency and you will already be ahead of your competitors [Gestiona sobre la consistencia y ya habrás adelantado a tus competidores]” (p. 50). Y es que, en ciertas partes del mundo, se está viviendo un “*proceso de rehabilitación del lujo*”. En palabras de Tungate (2005), “quality has become a watchword again. Authenticity is all the rage. A rehabilitation process has begun” [La autenticidad arrasa. Un proceso de rehabilitación ha comenzado] (p.222). Factores como la creatividad, lo hecho a mano y el contacto personal vuelven a ser importantes en su gestión.

<sup>78</sup> Imagen disponible en: <http://artofthetrench.com/> (consultado el 12 de marzo de 2013).

Silverstein y Fiske (2006) establecen ocho reglas generales a la hora de gestionar marcas de lujo:

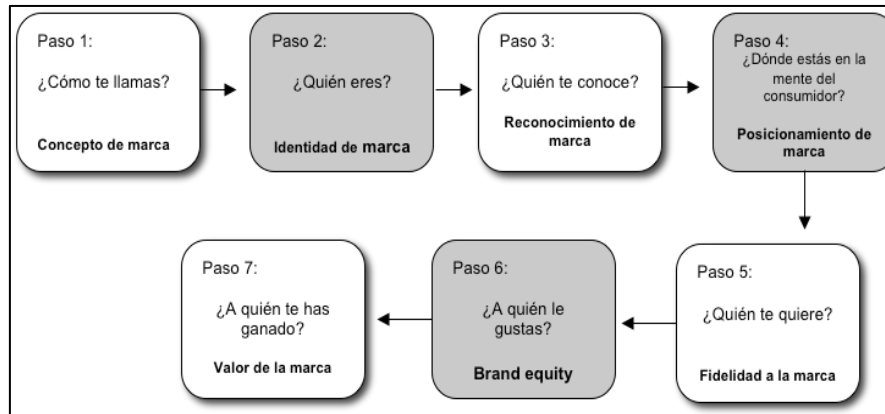
No infravalorar nunca a los clientes. Romper la curva de la demanda volumen-precio. Crear una escalera de beneficios verdaderos. Intensificar la innovación, aumentar la calidad, proporcionar una experiencia perfecta. Ampliar la gama de precios y posicionar la marca. Personalizar la cadena de valor para cubrir la escalera de beneficios. Usar el marketing de influencia: sembrar el éxito a través de los apóstoles de la marca. No dejar de acercarse a la categoría como si fuera una persona externa (pp. 172 – 173).

A continuación, se realiza una exposición de los modelos de gestión de marcas de lujo analizados tras el estudio de la literatura disponible en el momento de elaborar este trabajo. Los modelos son el que propone Okonkwo para crear una marca de lujo; *Meta-luxury* de Ricca y Robbins; el modelo de expansión del lujo de Chadha y Husban; y el *modelo de las nueve dimensiones del lujo* de Hoffmann y Coste-Maniere, a partir Fionda y Moore.

### **Modelo Okonkwo**

Uché Okonkwo (2007) ha plasmado en siete pasos el proceso de creación de una marca de lujo que se resumen en el siguiente esquema.

Figura 4.32. Modelo de gestión de marcas de lujo de Okonkwo.



Fuente: Adaptado de *Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques*, por Uché Okonkwo (2007, p. 128).

Siguiendo el orden del gráfico, el primer paso consiste en *crear una marca*. Tal y como explica Okonkwo, todas las marcas de lujo tienen un concepto de marca diferencial, pero si algo comparten casi todas, es el concepto de *prestigio*. Por otra parte, el país de origen es esencial en la determinación del concepto de muchas marcas de lujo, ya que a muchos consumidores les gusta sentir que adquieren parte de los valores de un país. De ahí que muchas marcas elijan un nombre que evoque al país en cuestión, por ejemplo: Yves Saint Laurent se asocia a Francia; Salvatore Ferragamo a Italia; o Yoji Yamamoto a Japón. En lo que se refiere a la expresión gráfica de las marcas, es uno de los elementos más cuidados. Todas las marcas de lujo han creado y revisado sus logotipos para adaptarse a los nuevos tiempos.

Como ya se ha comentado, la *identidad de marca* está compuesta por la *personalidad de marca* y por la *imagen de marca*. Okonkwo explica que las marcas de lujo tienen una gran ventaja en el proceso de construcción de su *personalidad de marca*, ya que sus consumidores las perciben como *lujosas*. En general, las marcas de lujo poseen un mayor *reconocimiento* de marca que las de gran consumo. Algunas de las razones que explican este mayor



reconocimiento residen, según Okonkwo, en el carácter aspiracional que evocan las marcas de lujo; la alta calidad de sus productos y servicios; o el hecho de ser un sector más pequeño que el de FMCG. Por ello, en este paso, las marcas de lujo tienen el reto de gestionar, con equilibrio, el hecho de ser una marca visible sin perder su exclusividad. Es decir, las marcas de lujo tienen que cuidar cuándo, cómo y dónde aparecen y sobre todo, vigilando qué dicen para mantener esa calidad y estatus de prestigio.

Okonkwo propone una serie de puntos a la hora de definir y evaluar el *posicionamiento* de una marca de lujo. Por ejemplo, los productos y servicios deben estar alineados con el posicionamiento deseado; el posicionamiento debe ser creíble y único; el posicionamiento debe justificar una asociación con el lujo; y el posicionamiento tiene que ser relevante en el momento de su creación y permanente en el tiempo.

Los consumidores de marcas de lujo suelen mostrar una *fidelidad* más alta. Esto se debe, tal y como se ha mencionado, a que las marcas de lujo son las que ponen más énfasis en ayudar a sus clientes y consumidores a proyectar su propia imagen o la que desean mostrar. Al igual que sucede con otras marcas, las de lujo deben esforzarse en mantener la lealtad siendo continuamente innovadoras y ofreciendo productos, servicios y/o mejoras sugerentes y atractivas.

Muchas marcas de lujo no llegan al paso de *brand equity* hasta que se ven inmersas en procesos de adquisición o de salida a bolsa. Para Okonkwo, el *brand equity* consiste en poner un valor económico a las asociaciones intangibles desde el punto de vista del consumidor. Por ejemplo, para el Grupo LVMH el *brand equity* de cada una de sus marcas es esencial para medir sus resultados financieros.

Cuanto más alto sea el *brand equity*, mayores serán los activos intangibles de la compañía y mayor valor podrá alcanzar en la Bolsa.

El último paso consiste en *valorar la marca* desde un punto de vista financiero que posee una empresa gracias a la fortaleza de su marca. En relación a la diferencia entre el presente valor y el anterior, la autora puntualiza lo siguiente: “brand equity is measured from the consumer viewpoint while brand value is financial-based [El capital de la marca se mide desde el punto de vista del consumidor, mientras que el valor de la marca se establece en términos financieros]” (Okonkwo, 2007, p. 121). Por último, Okonkwo, destaca que la importancia de medir el valor de las marcas reside en la capacidad de evaluar el éxito o fracaso de la gestión de la marca que se está haciendo ejercicio tras ejercicio.

### **Meta-luxury**

Manfredi Ricca y Rebecca Robbins, dos directivos de Interbrand, han creado un modelo para gestionar las marcas de lujo llamado *Meta-luxury*. Este modelo pretende poner orden y devolver el lugar que le corresponde al lujo en la sociedad. Según los autores (Ricca y Robbins, 2012), *Meta-luxury* es una cultura más que una industria, es el resultado de un deseo o anhelo humano, más que un negocio. *Meta-luxury* bebe del espíritu del Romanticismo donde, el viaje, resulta ser, además de inspirador, un fin en sí mismo. Es un modelo basado en el conocimiento, en un propósito y en la búsqueda de lo atemporal. En este sentido, Ricca y Robbins afirman que *lujo* es un concepto que se puede definir aleatoriamente, mientras que *Meta-luxury* responde a la búsqueda constante. En este sentido, “lujo” se asocia a mostrar o a ostentar, mientras que *Meta-luxury* está relacionado siempre con el descubrimiento y conocimiento; “lujo” se identifica con capacidad adquisitiva, mientras que *Meta-luxury* se

refiere principalmente al entendimiento. En la gestión de la mayoría de marcas, se puede apalancar y flexibilizar para beneficiarse de nuevas oportunidades de negocio, las marcas *Meta-luxury* no se pueden reformular basándose en beneficios u oportunidades a corto plazo. Y esto se debe a que, según afirman Ricca y Robins:

Meta-luxury brands are based on a set of eternal chromosomes, which combine and manifest themselves in different ways, at different times [Las marcas de meta-lujo se basan en un conjunto de cromosomas eternos que se combinan y manifiestan de maneras y en momentos diferentes] (pp. 13 – 14).

En este modelo entran en juego aspectos intelectuales donde es importante tener en cuenta por qué se compra algo, así como la excelencia en todo el proceso, tanto para la compañía que realiza el producto, como para la persona que lo compra. En el siguiente gráfico se resumen los pilares y elementos del Modelo *Meta-Luxury* de Interbrand donde las marcas están comprometidas con la excelencia.

Figura 4.33. Pilares y elementos de *Meta-Luxury*.

	Conocimiento	Propósito	Atemporalidad
<b>Historia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La historia de la marca converge en una competencia o experiencia única que es todavía hoy relevante?</li> <li>2. ¿Las habilidades de la marca son únicas y no reemplazables o no se pueden copiar?</li> <li>3. ¿Son dichas habilidades parte y una condición necesaria de lo que se crea actualmente?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La historia de la marca ha seguido una visión o ambición clara?</li> <li>2. ¿Los principios actuales que inspiran la marca son congruentes con la filosofía sobre la que se creó la marca?</li> <li>3. ¿La historia tiene un significado o está compuesta por una sucesión de eventos?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La historia de la compañía tiene algún hito?</li> <li>2. ¿La marca ha conectado con éxito con el consumidor con un tiempo que le es lejano?</li> <li>3. ¿Existen todavía un conjunto de logros atemporales en el corazón de la marca?</li> </ol>
<b>Artesanía</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La creación deriva de una serie de habilidades únicas?</li> <li>2. ¿Son esas habilidades justificables en el tiempo?</li> <li>3. ¿El consumidor entiende y puede medir su impacto?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El proceso o la forma de hacer las cosas produce una verdadera diferencia en el desempeño?</li> <li>2. ¿Se mejora continuamente el proceso desde un punto de vista cualitativo?</li> <li>3. ¿La calidad del resultado domina sobre la eficiencia del proceso?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La artesanía crea un resultado que resiste el paso del tiempo?</li> <li>2. ¿Representa una herencia?</li> <li>3. ¿Es resultado de una escuela reconocida?</li> </ol>
<b>Escasez</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La escasez deriva del tiempo/recursos adquiridos de la creación/producción?</li> <li>2. ¿La escasez se debe a la selección cultural de clientes potenciales?</li> <li>3. ¿Es competente el ámbito de rareza de la marca o existen competidores similares?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Es la rareza determinada por el ejercicio de la excelencia?</li> <li>2. ¿La rareza contribuye a fomentar el deseo y la demanda?</li> <li>3. ¿La política de comunicación de la marca deja espacio para el descubrimiento?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La rareza es consistente en la intención de producir logros atemporales?</li> <li>2. ¿La rareza es resultado de la creación de objetos únicos?</li> <li>3. ¿Los productos existentes son piezas muy apreciadas?</li> </ol>
<b>Foco</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El foco de la marca está definido de manera que permita, justifique y evolucione durante el tiempo?</li> <li>2. ¿Hay alguna competencia principal (cómo) que sea evidente más allá de la oferta (qué)?</li> <li>3. ¿La marca invierte constantemente en la innovación relacionada con su área de excelencia?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tiene la marca un foco claro fuera y dentro de la organización?</li> <li>2. ¿Está relacionado con un propósito más elevado?</li> <li>3. ¿Se está siendo lo suficientemente especializado en relación al factor de decisión o en relación a la categoría del producto o servicio?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Los logros pasados de la marca fueron congruentes en torno a un foco específico?</li> <li>2. ¿Se puede ampliar el foco de la marca hacia caminos donde el umbral original de excelencia se mantenga?</li> <li>3. ¿El foco de la marca será relevante en el tiempo?</li> </ol>

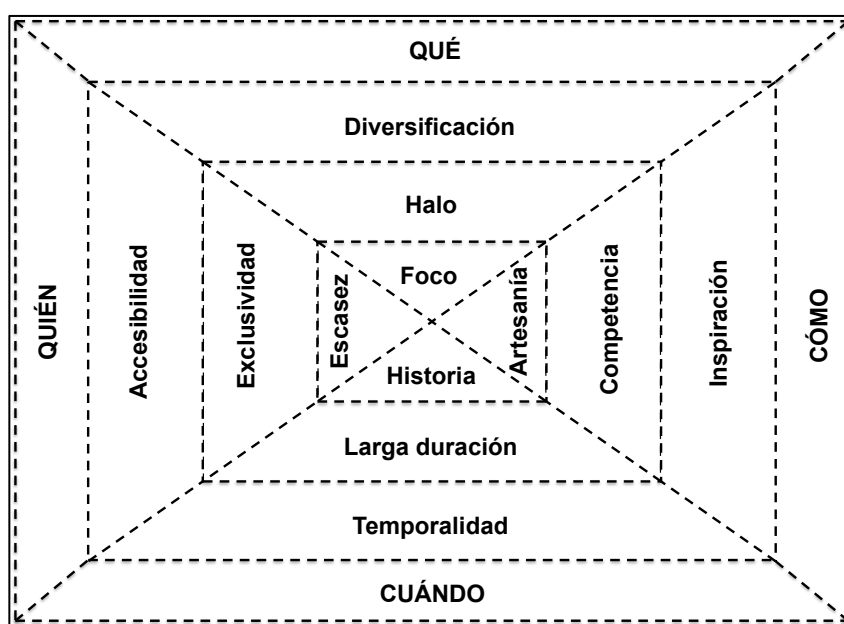
Fuente: Adaptado de *Meta-luxury. Brands and the culture of excellence*, por Manfredi Ricca y Rebecca Robbins (2012, p. 189).

Como se puede observar, el modelo se divide en cuatro pilares que se basan en la visión del consumidor y que son aquellos que generan la demanda. Los pilares son la artesanía, el foco, la historia y la escasez. La *artesanía* se refiere a la cultura de la excelencia, de la especialización y de las cualidades únicas, en vez de primar la eficiencia. Es decir, es más importante la calidad que la cantidad para hacer que el modelo de negocio sea sostenible a largo plazo. Además, la creación de objetos únicos aporta una serie de valores añadidos, tangibles e intangibles y únicos. Los autores se refieren a *foco* como la cualidad de ser el mejor en algo, más que bueno en muchas cosas. Implica evitar la diversificación para favorecer la credibilidad del propósito y de la reputación de la marca a largo plazo. Por eso, las marcas *Meta-luxury* atraerán a *expertos* capaces de valorar la especialización, la experiencia o los materiales, en vez de al consumidor medio. La *historia* está relacionada con la capacidad que tienen las marcas de trascender en el tiempo, de personificar la unión entre la destreza y la eternidad, de contar su

historia, de influenciar y adaptarse al paso del tiempo con la pasión por innovar continuamente. Para ello, se debe pensar en el largo plazo, en todo aquello que favorezca trabajar sobre los valores de la marca y en establecer una relación duradera con el consumidor. La *escasez* se refiere a la limitación del negocio que determina la marca y no al revés. Implica un conocimiento de profundo de lo que supone la presencia, la visibilidad y disponibilidad de la marca y de sus consecuencias.

El siguiente gráfico ilustra cómo los pilares se cruzan con los tres elementos que conectan con las aspiraciones individuales y que son: conocimiento, propósito y atemporalidad. El *conocimiento* es resultado de experiencia y *savoir-faire*. El *propósito* se asocia al final de un proceso que persigue un objetivo concreto. Y la *atemporalidad* se refiere a la capacidad de perdurar en el tiempo.

Figura 4.34. Modelo *Meta-Luxury* de Interbrand.



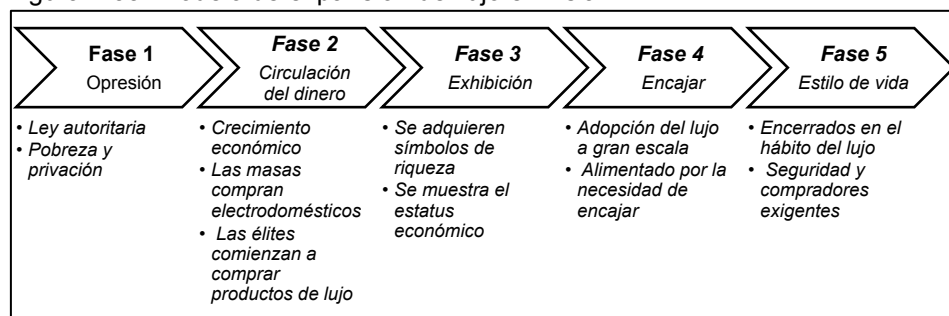
Fuente: Adaptado de *Meta-luxury. Brands and the culture of excellence*, por Manfredi Ricca y Rebecca Robbins (2012, p. 164)

Por último, Ricca y Robbins sostienen que las marcas *Meta-luxury* deben cumplir siete características que se resumen en las siguientes premisas: son sostenibles y no rentables; poseen un balance equilibrado, más que una preocupación excesiva por los beneficios y pérdidas; suelen construir un monopolio; el largo plazo se basa en la limitación y no en la expansión; se rigen por la eficacia y no por la eficiencia; el largo plazo es más importante que el oportunismo del corto plazo; y están centradas en reducir los riesgos, no en maximizar los rendimientos.

### Modelo de expansión del lujo

Chadha y Husband (2008) han creado un modelo de gestión de marcas de lujo en función de la evolución de la industria del lujo en Asia. Según los creadores del *Modelo de expansión del lujo*, el objetivo de este modelo es ayudar a las empresas a predecir y planificar los pasos que deben seguir en cada una de las fases. Tal y como se observa en el siguiente gráfico, los autores distinguen cinco fases y, en cada una de ellas, la gestión de la marca debe centrarse en aspectos diferentes.

Figura 4.35. Modelo de expansión del lujo en Asia.



Fuente: Adaptado de *The Cult of Luxury Brand. Inside Asia's love affair with luxury*, por Chadha y Husband (2008, p. 43)

La primera fase que se observa en el gráfico es la *opresión* y se refiere a la época en que muchos países asiáticos fueron colonias o vivían bajo regímenes totalitarios, la pobreza que sufrieron les hizo

idealizar un mundo de ensueño y de deseo. Por eso, en cuanto tuvieron libertad, lucharon por conseguir sus anhelos de un mundo de lujo. En la siguiente fase, la *circulación de dinero* se produce gracias al desarrollo de la economía y al consumo de productos como electrodomésticos o televisiones. Una reducida élite tiene una renta capaz de adquirir productos de Hermès y joyas europeas, así como para viajar a Europa y comprar tesoros en forma de bolsos de Louis Vuitton. En la etapa de *exhibición* es el momento de mostrar al resto de la sociedad el éxito a través de la posesión de marcas de lujo, es decir, se utilizan como símbolo de estatus. En la siguiente fase, el lujo es considerado una necesidad social para *encajar* en ciertos círculos. De hecho, sólo se pueden dejar de consumir por causas que afecten a la economía personal. Por último, la ostentación deja de ser tan relevante para consumir marcas *premium* y de lujo, de este modo se da paso a un consumo de marcas que se adaptan al *estilo de vida* de cada persona.

Por último, los autores han realizado una clasificación de los principales países asiáticos en función de la penetración de la industria del lujo. En la segunda fase del modelo se encuentra la India; en la tercera fase se sitúa China; en la cuarta fase están Taiwán y Corea del Sur; y la quinta fase se encuentra liderada por Japón, seguida por Hong Kong y Singapur.

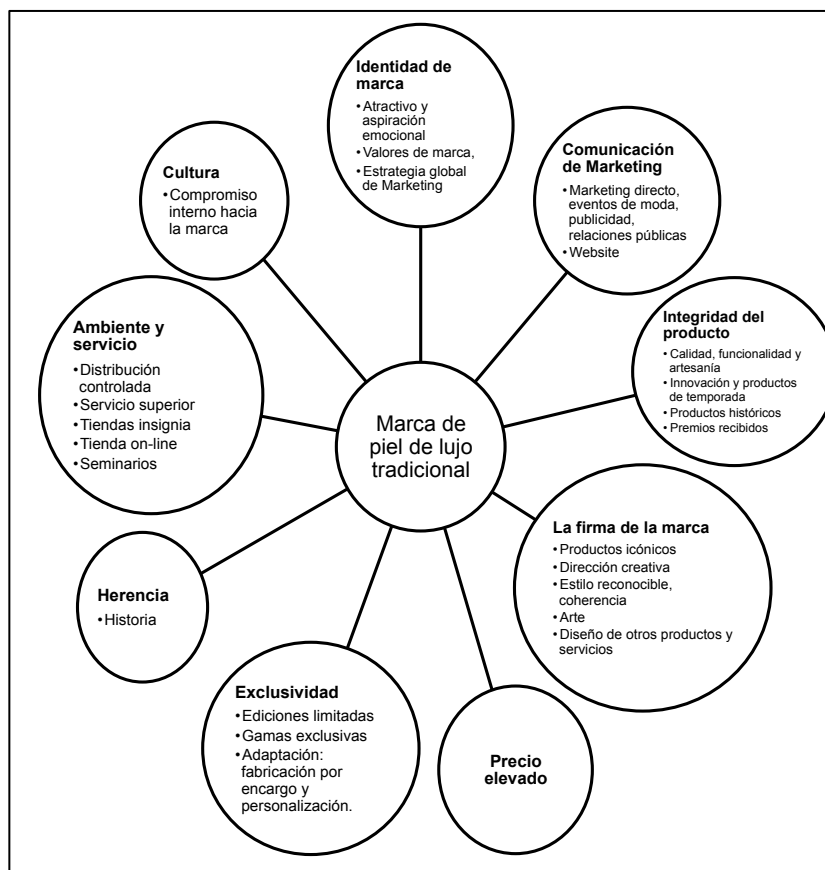
### **Modelo de las nueve dimensiones del lujo**

Hoffmann y Coste-Maniere (2012) ampliaron el estudio elaborado por Fionda y Moore en 2009 sobre las nueve dimensiones de una marca de lujo tradicional de accesorios de piel. En el siguiente gráfico se dibujan las ramificaciones de cada una de las dimensiones del modelo.

Analizando el modelo, en primer lugar se encuentra la *identidad de marca* determinada por la estrategia internacional que establece unos valores que la diferencien para que sea relevante y desarrollar una conexión emocional y aspiracional. En segundo lugar, la dimensión de *comunicación de Marketing* ayuda a construir la identidad y generar reconocimiento de marca. Las acciones más comunes son relaciones públicas, promoción con *celebrities*, eventos, marketing directo, desfiles de moda, blogs, etc. La dimensión de *calidad del producto* hace referencia a la importancia de sobrepasar las expectativas del consumidor, esto implica utilizar los mejores materiales y la mejor fabricación. Por otra parte, se debe trabajar en la innovación y en la creatividad para mantener la marca al día. Es necesario crear una *imagen de marca* reconocible a través de sus productos, de los diseños o de diversos motivos. La imagen de marca debe ser coherente a lo largo del tiempo. Por su parte, el precio se debe fijar en relación al imaginario colectivo y no en relación a los costes del producto o servicio, para así fomentar la exclusividad. En consecuencia, un *precio alto* no es siempre sinónimo de una marca de lujo. La escasez y la *exclusividad* son dos dimensiones interrelacionadas que determinan que la marca de lujo no sea accesible. La *herencia* de una marca está asociada con lo auténtico, con la nostalgia y con la credibilidad. Respecto a la dimensión de *distribución y servicio*, las *flagships stores* son el mejor lugar para poner en práctica la experiencia de la marca. También hay que controlar toda la cadena de distribución al máximo para transmitir la imagen de exclusividad y prestigio. Por último, la dimensión *cultura* de la empresa es importante porque todos los públicos de la compañía deben creer en los valores de la marca. De este modo, se podrá trasladar una imagen relevante, coherente y diferente de la propia marca.



Figura 4.36. Modelo de las nueve dimensiones de una marca de lujo.



Fuente: Adaptado de *Luxury Strategy in action*, por Hoffmann y Coste-Maniere (2012, p. 134).

Del análisis de los cuatro modelos de gestión de marcas de lujo, concluyo que los modelos de Okonkwo y Hoffmann y Coste-Maniere son planteamientos teóricos que establecen un marco de referencia para la gestión de una marca de lujo. Por su parte, el *Modelo de expansión del lujo* de Chadha y Husband busca una aplicación profesional para aquellas compañías de la industria del lujo que operan o desean iniciar su negocio en Asia. El uso del modelo implica la reducción de riesgos empresariales y una mejor planificación del negocio. Y el Modelo *Meta-luxury* de Ricca y Robbins busca devolver el lugar que el lujo ha perdido en la sociedad y fomentar la excelencia de las marcas de lujo.

# **Capítulo V**

## **Propuesta de un modelo teórico de gestión de marcas**



## 5. Propuesta de un modelo teórico de gestión de marcas

Tras el repaso exhaustivo teórico de la literatura, estudios y modelos de gestión de marcas y de la industria del lujo, en este capítulo se plantea un modelo teórico que recoge las principales aportaciones estudiadas a lo largo de este trabajo. En otras palabras, el modelo de gestión de marcas propuesto es consecuencia de la reflexión de las teorías, de los modelos descritos y de su aplicación a un área concreta como es el lujo, y que, igualmente, podría ser válido en otros sectores.

El modelo se basa en el nuevo enfoque de la nueva gestión de las marcas cimentada en la Co-creación. Este enfoque defiende una conexión con el consumidor auténtica y el compromiso de incluirle en la creación, el desarrollo y la evolución de la gestión de la marca incorporando sus aportaciones. Para enriquecer la aportación del nuevo modelo de gestión de marcas aplicado al sector del lujo, se ha realizado una breve aproximación prospectiva a una muestra reducida de profesionales españoles expertos en comunicación y en lujo. La muestra ha sido escogida para obtener, simplemente, una orientación a la hora de plantear el modelo teórico. Dicha muestra está compuesta por diez expertos en comunicación y en lujo. Unos trabajan en empresas de la industria del lujo y *premium* y, otros, en consultoras de gestión de marcas. La especialidad de la muestra requería realizar entrevistas en profundidad para facilitar su participación, ya que reunir a los diez expertos en un grupo de discusión hubiera resultado inviable. Los siete profesionales seleccionados para la muestra que trabajan en empresas de la industria del lujo y *premium* fueron los siguientes:

- Colaborador en la distribución de vinos de alta gama y experto en Marketing y Comunicación.

- Fundador de una marca de cervezas premium y experto en Marketing y Comunicación.
- Director de Marketing de una marca de cosmética de lujo.
- Events Manager en una empresa de automóviles de lujo.
- Fundador de una empresa de capital riesgo, responsable de un organismo para estudiar la evolución del mercado del lujo y parte del consejo asesor de una marca de joyas de lujo.
- Distribuidor oficial de una marca de moda premium.
- Director de Comunicación de una marca de automóviles de lujo.

Los tres expertos en gestión de marcas seleccionados para el presente trabajo fueron:

- CEO de una consultora de gestión de marcas internacional.
- Director de Consultoría de una consultora de gestión de marcas internacional.
- CEO de una consultora de gestión de marcas internacional.

La entrevista se focalizó en la gestión de las marcas de lujo, por eso, se diseñó un guión para cada grupo de la muestra, con el objetivo de profundizar en dicho tema. Las preguntas que se realizaron al primer grupo de profesionales que trabajan en marcas *premium* y de lujo fueron las siguientes:

- *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*
- *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*
- *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*
- *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

Las preguntas que se realizaron al segundo grupo de profesionales de consultoras se detallan a continuación:

- *¿Cómo ve el mercado del lujo desde el punto de vista de la gestión de marcas y qué retos se les plantea a este tipo de marcas?*
- *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*
- *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

A la hora de poner en marcha la aproximación proyectiva, realicé las entrevistas en profundidad en un función de la disponibilidad de cada uno de los expertos. Durante los meses de enero y febrero, me desplazé a sus lugares de trabajo, realicé dos entrevistas por teléfono y, en un sólo caso, recibí las preguntas por correo electrónico. La duración de las entrevistas fue de una media de 40 minutos. Entre los meses de marzo y abril de 2013, tiempo en el que realicé la transcripción de las entrevistas, es decir “la unidad de análisis principal” (Velandia y López, 2008, p. 294), y codifiqué los datos en diferentes unidades en función de criterios temáticos para extraer los bloques del contenido. A partir de ahí, apliqué el *Modelo de Análisis Discursivo* (Benavides y Villagra, 2005) e identifiqué los ejes discursivos, los valores de posicionamiento y un análisis discursivo transversal de la gestión de las marcas de lujo.

## **5.1. Principales aportaciones de los expertos**

En el anexo de este trabajo se explica con detalle el desarrollo de la breve aproximación prospectiva. Su objetivo es para obtener unas aportaciones que permitan centrar el planteamiento teórico de un modelo de gestión de marcas. Dichas aportaciones se concretan en lo

relacionado con la coherencia, la segmentación de los consumidores, lo aspiracional y la representatividad.

La clave en la gestión de marcas de lujo reside en la *coherencia* en su estrategia lo largo plazo y en el equilibrio entre la gestión de la creatividad, la innovación y el propio negocio. Por ello, a nivel de negocio, hay que mantener un equilibrio entre ser una marca muy aspiracional e inaccesible y generar ventas. En consecuencia, la gestión de la marca debe ser única a nivel internacional para poder transmitir los mismos valores de marca. Los valores básicos a la hora de gestionar las marcas de lujo son artesanía, calidad, exclusividad y sostenibilidad. Para transmitir estos valores, se debe establecer una relación entre la marca y el consumidor. Es decir, una vez definidos los valores que encajarán con un determinado perfil de consumidor, tiene que ser el consumidor el que se acerque a la marca porque piense que ésta es deseable. En este sentido, las marcas de lujo están asociadas con los valores percibidos y con los valores adquiridos. Los valores percibidos son los relacionados con la satisfacción personal en el momento de la compra y que necesitan ser comunicados continuamente. Mientras que, los valores adquiridos, son la base para construir la personalidad de la marca sobre unos beneficios reales que el producto se ha ganado a lo largo de los años y que son fácilmente comprobables. Por otra parte, la marca se define como la utopía y la realidad se corresponde con la gestión del producto. Por esta razón, todos los puntos de contacto de la marca deben tratarse con el máximo detalle, sobre todo, en las tiendas propias de la marca. El contacto con los consumidores o clientes debe ser muy segmentado, por eso, los programas de CRM se deben utilizar para tener un conocimiento lo más segmentado y personalizado posible. Además, se debe mantener la anticipación y satisfacción de los deseos y sueños de los consumidores como parte

de la visión empresarial de las marcas para así fomentar el crecimiento de la industria del lujo.

A grandes rasgos, se pueden distinguir cuatro *segmentos de consumidores* según la función que buscan en las marcas de lujo y que son el conocedor, el de representatividad, el ocasional y el inversor. En primer lugar, el *connoisseur* es el consumidor que está en una búsqueda constante de lo mejor y de lo único, su aprecio y conocimiento del valor adquirido de las marcas le convierte en un líder de opinión ante el resto de consumidores. Se caracterizan por un nivel cultural alto, una gran sofisticación y por un resentimiento o decepción hacia las marcas de lujo tradicionales. Por ello, el consumo que hacen de marcas de lujo es más discreto y caracterizado por marcas de nicho. El segundo consumidor es el que busca representatividad, aquel que busca el valor percibido de las marcas de lujo para ostentar con su compra, para proyectar un estatus social o proyectar una determinada imagen. Este tipo de personas se asocian con aquellas que tienen un nivel cultural bajo o con aquellas que han conseguido dinero rápidamente. El consumo de marcas de lujo que suelen realizar son marcas muy ostentosas en cuanto a logotipos, colores y materiales. Son personas que se dejan llevar por las modas, fácilmente influenciables, sin criterio y con un deseo inconfesable por parecerse a los conocedores. En tercer lugar, el consumidor ocasional es la persona que hace un esfuerzo en determinadas ocasiones sociales de celebración o logro de éxitos para adquirir marcas de lujo. Por último, el inversor busca en las marcas de lujo el componente económico como piezas de inversión.

Se puede tomar como ejemplo la gestión de Louis Vuitton y de Hermès por dos motivos diferentes conectados con la *aspiracionalidad* de las marcas de lujo. Louis Vuitton es la marca que mejor ha sabido captar el imaginario colectivo para ser una marca deseable por un



gran número de gente. Por su parte, Hermès ha sabido resistir a la democratización del lujo manteniendo su estrategia de negocio a largo plazo. Hermès ha trabajado en ser aspiracional a través de la búsqueda de la excelencia y en el control absoluto sobre sus productos. Para conseguir que las marcas de lujo sigan siendo aspiracionales, la gestión de la comunicación debe ser muy cuidada, por ello, deben moverse en círculos muy cerrados o de nicho como puede ser el deporte del Polo. Además, se debe poner especial atención a la gestión exquisita de todos los puntos de contacto de la marca con el consumidor. Por otra parte, actualmente lo aspiracional está relacionado con la sostenibilidad. Muchas de las nuevas marcas de lujo buscan enfatizar valores relacionados con la RSC porque necesitan mantener una relación relevante y transparente con la sociedad. Para ello, cada vez más marcas de lujo se asocian con la sostenibilidad y el respeto al planeta. Esta asociación se debe a que “lo mejor”, hoy en día, está ligado a resolver los problemas de la sociedad relacionados con la sostenibilidad y el desarrollo.

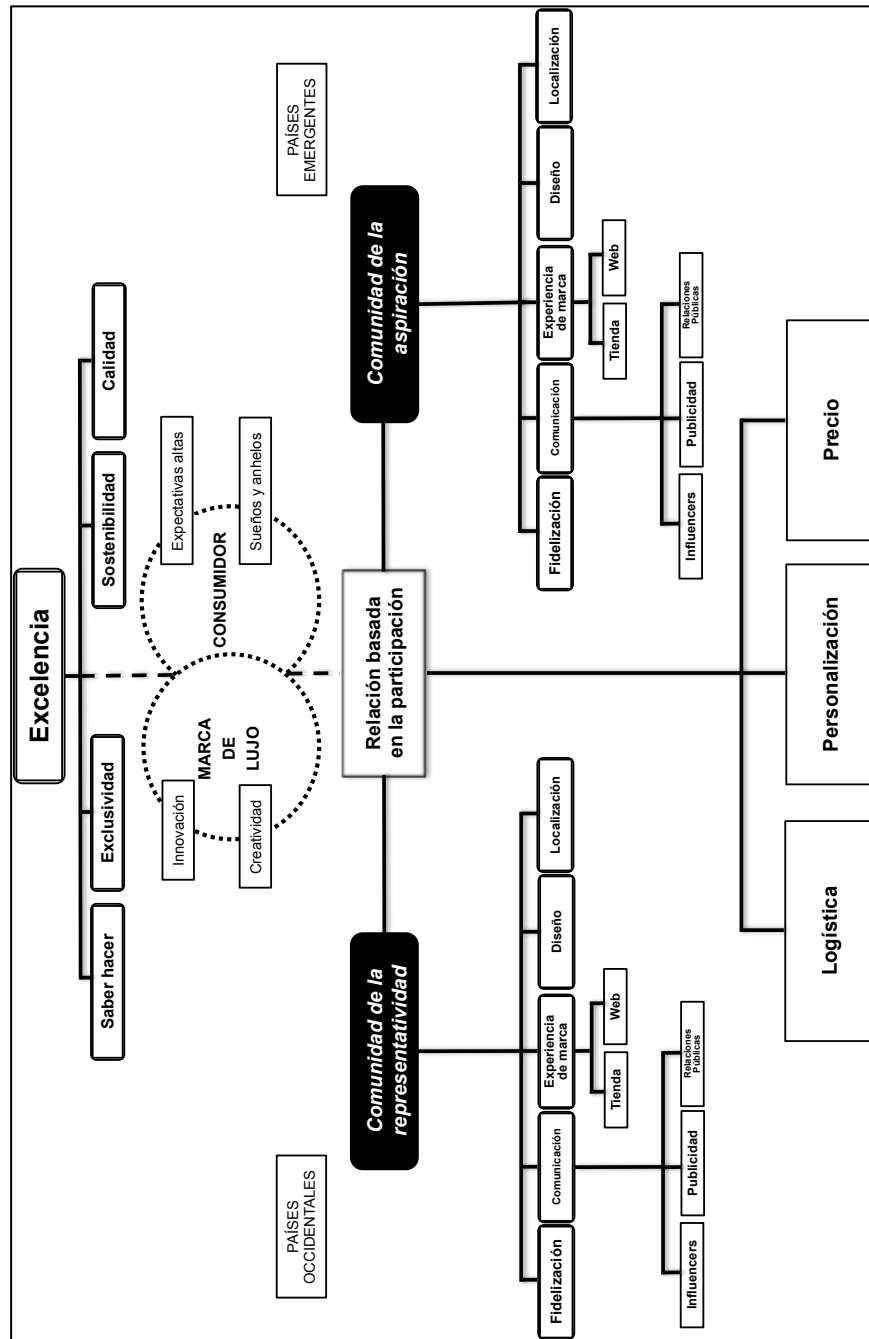
La revolución en la industria del lujo viene marcada por el cliente y por su búsqueda de la *representatividad* o de la ostentación. Desde la irrupción de los nuevos ricos de países emergentes, se ha potenciado un lujo ostentoso y chillón asociado a personas que carecen de un nivel cultural alto y de una cultura del vestir o que, simplemente, quieren proyectar una imagen distinta. Este lujo más ostentoso es típico en los bric y en Oriente Medio. Por el contrario, el resentimiento de los consumidores habituales de marcas de lujo ha provocado la creación de marcas más discretas que sólo son reconocibles por ciertas personas que pertenecen a un “club”. Para formar parte de este club no hace falta ser multimillonario, sino ser una persona curiosa, de alto nivel cultural y en búsqueda permanente por lo mejor. Se trata de un lujo personal e íntimo y no tanto social.

## **5.2. Hacia un nuevo modelo de gestión de marcas de lujo**

Tal y como se desprende de las aportaciones de los expertos y de la síntesis teórica que aporta este trabajo, las marcas se han de gestionar de un modo participativo entre sus públicos y las empresas para que vuelvan a ser relevantes para el conjunto de la sociedad. De este modo, se conseguirá conectar con los consumidores de manera auténtica. Por otra parte, la industria del lujo vive una gran ruptura debido al cambio del consumo de sus productos, un cambio determinado por los consumidores de marcas de lujo. Esta ruptura no se produce por un consumo más comedido típico de tiempos de inestabilidad económica como el actual, sino por la función que buscan los consumidores en los productos de lujo, ya que el precio alto ya no es una condición absolutamente necesaria para hablar de lujo. Como se ha explicado anteriormente, los consumidores de países emergentes buscan proyectar una imagen de estatus, mientras que los consumidores occidentales buscan una relación más íntima con aquellas marcas de lujo que representen “lo mejor” en su especialidad. Además, se espera que en los próximos 12 años la industria del lujo crezca más de 200.000 millones de euros (Fundación Altagamma, 2012), algo que diversos autores definen como *una nueva explosión del lujo* y de su consumo. Todos los datos apuntan a que, esta segunda explosión del lujo, se producirá en los países emergentes, ya que cada vez tendrán más capacidad de gasto. Por tanto, las marcas de lujo necesitan un modelo que recoja la nueva forma de entender la gestión participativa de la marca y que responda a los dos factores que van a condicionar el crecimiento de la industria, es decir, el cambio radical en el consumo del lujo provocado por los dos grandes tipos de consumidores y un esperado crecimiento de la industria del lujo en los países emergentes.

Siguiendo el modelo de *Meta-luxury* de Interbrand, basado en la excelencia, el nuevo modelo que propongo este trabajo pretende ir un paso más allá. Gracias a la reflexión teóricas de este trabajo, el **Modelo de las relaciones del lujo** recoge el cambio en la gestión de la marca para potenciar la Co-creación entre la marca y el consumidor en una relación de simbiosis. Por eso, la relación que se establece entre la marca de lujo y el consumidor debe basarse en primer lugar, en la excelencia y, a partir de ahí, en la calidad, la exclusividad, el saber hacer y la sostenibilidad. De ahí que la misión de este modelo sea ayudar a las empresas que comercializan marcas de lujo, en países occidentales y en los emergentes, a mantener el estatus de lujo entre los diferentes tipos de consumidores. La relación de simbiosis que planteo establece una retroalimentación constante entre la marca de lujo y el consumidor, gracias a que la empresa incluye en la gestión de la marca al consumidor. Por una parte, se encuentra el afán de las marcas de lujo por la creatividad e innovación constantes para mantener su valor añadido a lo largo del tiempo. Y por otra parte, se tiene en cuenta las expectativas tan altas del consumidor de marcas de lujo para satisfacer sus sueños y anhelos. Los diferentes aspectos del nuevo modelo se ilustran en el siguiente gráfico donde se observan los tres grandes bloques que lo componen: los valores y la simbiosis ya explicados, junto con la relación basada en la participación de las dos comunidades de las marcas de lujo.

Figura 5.1. Modelo de las relaciones del lujo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende del esquema anterior, el *Modelo de las relaciones del lujo* propone una gestión integrada de la marca y basada en la Co-creación, pero lo suficientemente flexible para llegar a los consumidores que buscan un lujo ostentoso y a los que buscan un lujo individual y discreto, es decir, para la *comunidad de la representatividad* y para la *comunidad de la aspiración*, respectivamente. El modelo establece una serie de parámetros comunes para ambas comunidades como son los relacionados con la logística, la personalización y el precio. Es decir, la distribución y almacenamiento debe ser cuidada para poder llegar a cualquier punto del planeta en un corto período tiempo, excepto en aquellos productos que requieran la personalización. Dicha personalización exige que cierta gama de productos pueda ser modificada en función de los deseos del cliente. Además, el precio de los productos debe establecerse en función del *margen de exclusividad* estudiado y en el cual se incluye tanto el valor de la marca, el valor de distinción y el valor de la propia creación.

Los parámetros variables del modelo para cada comunidad son cinco: el diseño; la experiencia de marca tanto on-line, como en la tienda; la comunicación; la localización; y la fidelización. Por ejemplo, en el caso de la comunidad de la aspiración, los productos que se ofrezcan en países emergentes deberán responder a diseños ostentosos o, si se trata de servicios, la suntuosidad de los materiales o de las experiencias deberá ser muy notables; en cambio, si se trata de la comunidad de la representatividad, el uso de logotipos externos en los productos debe ser lo más discreto posible y en los servicios deben reinar los materiales de alta calidad sin caer en estridencias. En el caso de la experiencia de marca, la comunidad de la aspiración debe sentirse agasajada desde que entra en la tienda física u on-line, con atenciones de varios dependientes o con música y vídeos que ensalcen una experiencia digital muy cuidada; mientras que la

comunidad de representatividad debe sentirse como en su propia casa o que entra en un lugar cuasi mágico, ya sea en la tienda física o en la página web. La localización es clave a la hora de remarcar las diferencias en la gestión, la comunidad de la aspiración esperará las tiendas físicas en los mejores espacios de la ciudad; mientras que la de representatividad querrá que la tienda no se encuentre en lugares concurridos, sino que su búsqueda suponga un esfuerzo. Respecto a la fidelización, la comunidad de la aspiración querrá que su lealtad se recompense en actos públicos donde se vea que es uno de los privilegiados en asistir a desfiles, conciertos, inauguraciones con famosos o cualquier otro evento donde se invite a que los medios de comunicación; por su parte, la comunidad de representatividad se sentirá más cómoda en actos privados y reservados a círculos muy exclusivos donde no acuda prensa o blogueros.

En conclusión, el *Modelo de las relaciones del lujo* es una herramienta para ayudar a la industria del lujo a adaptarse a la nueva forma de entender la gestión de la marca, para llegar a los distintos tipos de consumidores y para liderar las previsiones de crecimiento de la industria del lujo, incorporando una gestión participativa de la marca y una relación de simbiosis entre la empresa y el consumidor.



## **Capítulo VI**

### **Conclusiones generales**





## 6. Conclusiones generales

La síntesis teórica que aporta este trabajo y la propuesta de un nuevo modelo teórico de gestión de marcas de lujo, plantean unas conclusiones generales. En primer lugar, se detallan las conclusiones de los objetivos y en segundo lugar, la verificación de la hipótesis y las conclusiones que se extraen de la misma.

Las conclusiones más relevantes que se obtienen de los objetivos propuestos son las siguientes:

- Respecto al objetivo enunciado como *definir la evolución y las tendencias en la gestión de la marca y su situación actual*, se puede concluir que existen tres fases en la gestión de la marca en función de la relación que se establece entre la marca y el consumidor: Branding, Brand Management y Co-creación. En primer lugar, el *Branding* se caracteriza por mantener una relación unidireccional con el consumidor. Su objetivo principal es encontrar un nombre, un logotipo y un lugar donde exponer al producto. En segundo lugar, el *Brand Management* aboga por mantener una relación bidireccional entre marca y consumidor para definir los significados y valores relevantes de la marca. En la fase en la que se encuentra la evolución de la gestión de la marca es la *Co-creación*, donde se busca establecer una relación de simbiosis con el consumidor. Precisamente, el cambio en la gestión de la marca reside en que ésta debe ser auténtica, compartida y participativa con todos los públicos. Y es que el poder de las marcas está en su capacidad de conectar con un consumidor experto y desencantado, pero deseoso de que lleguen a él de un modo sincero, transparente e interesante.

Tras el análisis de los modelos de gestión de marcas que más se utilizan, en mi opinión y bajo los criterios de simplicidad en su aplicación o por la relevancia de los resultados que se extraen, concluyo que su aportación a la profesión se clasifica en cuatro grandes grupos. Los modelos que se basan en la identidad de la marca y que parecen destinados a ejercer como guía en el trabajo de cualquier Director de Marca, como son los modelos de Aaker y Manuel Martín. Los modelos que se basan en los *insights* y en la investigación, como son los de McKinsey, Young & Rubicam y Milward Brown. Los modelos que tratan de aportar una gestión más dinámica de la marca para determinar nuevos significados y territorios de comunicación, como son el modelo de Grant y el de Ollé y Riú. O los modelos que tratan de destacar la importancia de alinear la marca con la estrategia de negocio y trazar así la influencia que ejerce la marca durante todo el proceso de compra, como se puede observar en el modelo de Interbrand. Todos los modelos analizados plantean, a grandes rasgos, una misma forma de entender la gestión de la marca y, como se ha mencionado, es precisamente lo que está cambiando.

- A través del objetivo definido como *evaluar la aportación de las marcas de lujo a la gestión de la marca con el análisis de los diferentes tipos de gestión de este sector*, se concluye que, con la entrada de las marcas de lujo a categorías inferiores con productos de menor precio, el atributo de *exclusividad* ha perdido intensidad. Las marcas *premium* están utilizando técnicas típicas de la gestión de marcas de lujo, o incluso creando nuevas gamas con prestaciones superiores para intentar elevar su marca y así poder acceder a otro tipo de públicos. Para evitar la democratización del lujo y anular a la competencia, marcas como Chanel y Hermès están dedicando

muchos recursos a invertir en lo que ellos consideran el “*verdadero lujo*” que es lo que aporta un valor añadido a la persona. Y es que el *lujo* está evolucionando hacia una interpretación personal relacionada con el plano emocional influenciado por la sofisticación, la madurez y el nivel cultural de la persona. Las marcas de lujo sirven como ejemplo en su gestión por el posicionamiento tan definido que poseen y por cómo éste se transmite; por el contenido relevante que proponen; por una distribución selectiva; por una oferta realmente diferenciada; y por unos servicios de valor añadido que reducen la sensibilidad al precio.

- El último objetivo definido como *plantear un nuevo modelo teórico de gestión de marcas que recoja las tendencias actuales en su gestión y que tenga una aplicación profesional*, concluye que los modelos de gestión de marcas de lujo analizados, disponibles en la literatura consultada en el momento de elaborar este trabajo, coinciden en proponer una visión integral de la marca. Los modelos de Okonkwo y Hoffmann y Coste-Maniere trazan un método estructurado para guiar a los profesionales de la industria del lujo. El *Modelo de expansión del lujo* de Chadha y Husband está planteado como una herramienta de planificación y predicción de riesgos para las marcas de lujo que operan o quieren iniciar su negocio en mercados emergentes. El modelo *Meta-luxury*, elaborado por Ricca y Robbins de Interbrand, plantea el lujo como una filosofía de vida, para ello quiere volver a situar a las marcas de lujo como un referente en la sociedad en cuanto a la excelencia. Al igual que en los modelos genéricos mencionados, falta incorporar el aspecto fundamental que están cambiando y que es la gestión participativa de la marca con los públicos. Por esta razón y si el mayor crecimiento de la

industria del lujo se espera en los países emergentes, es necesario plantear un modelo de gestión de marcas de lujo que mantenga su estatus a nivel internacional, que conecte con los consumidores e incremente las ventas. El nuevo modelo de gestión de marcas de lujo debe establecer una simbiosis entre la marca y el consumidor a través de la participación. La relación debe basarse en los valores de la excelencia, la calidad, la exclusividad, el saber hacer y la sostenibilidad. El modelo debe ser lo suficientemente flexible para adaptar su gestión a los dos grandes grupos de consumidores de marcas de lujo, es decir, los que buscan un lujo ostentoso y los que buscan un lujo individual y discreto. Por ello, el *Modelo de las relaciones del lujo* propone una gestión integral y participativa con *la comunidad de la representatividad* y con *la comunidad de la aspiración*. En base a estas dos comunidades, a nivel de gestión, se debe contemplar una serie de parámetros variables (fidelización, comunicación, experiencia de marca, diseño y localización) y fijos (logística, personalización y precio) para que la marca sea relevante para las dos comunidades. Además, en relación a la participación, este modelo establece las bases de gestión para otros sectores, para crear, de manera conjunta entre empresa y consumidores, una marca relevante y una conexión auténtica.

Tras testar los objetivos a través de la hipótesis definida como *el diálogo actual del consumidor con las marcas determina un nuevo modelo participativo para gestionar las marcas*. En la industria del lujo, las marcas deben basar su gestión en unos valores que conecten a la marca y al consumidor de un modo único y personal, se verifica su planteamiento a través de las siguientes conclusiones:

- La gestión compartida debe ser responsabilidad de todos los públicos de la marca. De este modo, el significado y los valores de la marca podrán ser coherentes y relevantes dentro y fuera de la empresa. La Co-creación exige cumplir unos deberes y asumir unas responsabilidades por ambas partes. Los stakeholders tienen el deber de participar activamente en la creación de la marca, aportando creatividad e innovación; mientras que la empresa debe ceder una parte de su gestión y poner en marcha las aportaciones más relevantes de sus públicos. En consecuencia, todos salen ganando, los consumidores porque se desarrolla o se incorporan las mejoras que pedían, y la empresa porque reduce el riesgo financiero de las nuevas inversiones.

Las marcas deben utilizar Internet como una herramienta fundamental para establecer las bases que fomenten la innovación y la creatividad en la gestión participativa de la marca. De hecho, cada vez se crean más herramientas colaborativas como pueden ser, por ejemplo: crear y compartir documentos en red con Google Docs; la red social de Microsoft orientada al mundo laboral llamada Yammer; la gestión de videoconferencias en grupo y la gestión de proyectos como TeamLab, Project-Open o Do.com; o bien para organizar información o enlaces de interés con Evernote o Springpad.

- La sociedad actual *postconsumista* es bipolar. Por una parte, se detectan hábitos de consumo más indiferenciados. Y por otro, un deseo en aumento por consumir productos y servicios asociados a un determinado estilo de vida basado en la calidad, la excelencia, el buen hacer y en la personalización. En consecuencia, la diferenciación, la segmentación y las experiencias relevantes serán esenciales si una marca de lujo

quiere seguir manteniendo su estatus. Por esta razón, las marcas de lujo se esfuerzan en la recuperación de valores como la artesanía, la creatividad, la calidad y la excelencia. Por otra parte, los significados del lujo han ido evolucionando con el tiempo. Hoy en día, el lujo está relacionado con la búsqueda constante por “lo mejor” y a su vez, lo mejor con resolver los problemas de la sociedad relacionados con la sostenibilidad y el desarrollo. Para construir una relación duradera, relevante y transparente con los consumidores, las nuevas marcas de lujo están incluyendo en su gestión la RSC y su apuesta por la sostenibilidad y el respeto al planeta.

### **6.1. Líneas de investigación**

Las siguientes líneas de investigación que se proponen buscan dar continuidad y amplitud al nuevo modelo de gestión de marcas propuesto y a las conclusiones expuestas en este trabajo:

- Testar el nuevo modelo de gestión de marcas en diferentes países occidentales y en los bric, para comprobar si, su uso, mantiene el estatus de lujo de la marca, si conecta con los diferentes tipos de consumidores de marcas de lujo y si se incrementan las ventas.
- Realizar una investigación aplicada que incluya una muestra amplia de profesionales, segmentada por las categorías de marcas de lujo definidas en este trabajo y por los mercados clave estudiados, para refutar las conclusiones, el modelo propuesto en este trabajo y si es aplicable a otros sectores.
- Ampliar la información existente sobre los consumidores de marcas de lujo para analizar en profundidad sus patrones de consumo. Para ello, se propone una investigación internacional

para ratificar los cuatro tipos de consumidores que se han descrito en la presente memoria.

- Analizar si las nuevas marcas de lujo mantienen en su ADN, a lo largo del tiempo, los valores de la excelencia y la sostenibilidad que se han estudiado a nivel teórico en este trabajo.
- Hacer un seguimiento internacional a medio y largo plazo sobre la polarización del consumo donde, en un extremo, estarían las marcas de lujo y, en el otro, las marcas *low cost*.
- Analizar si el escepticismo del consumidor se traduce en una falta de ética en el sector de las marcas de gran consumo y *low cost*.
- Estudiar si la excelencia que proponen las marcas de lujo “contamina” al resto de marcas de los distintos sectores para crear productos y servicios de mayor calidad, donde se valore la experiencia, la búsqueda de lo mejor y de la sostenibilidad.





## **Capítulo VII**

### **Bibliografía**



## 7.1. Bibliografía

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas ponderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aiello, G., Donvito, R., Godey, B., Pederzoli, D., Wiedmann, K. P., Hennings, N., Siebels, A., Chan, P., Tsuchiya, J., Rabino, S., Ivanovna, W., Oh, H., Singh, R. (2009). *An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 323 – 337.
- Andersen, C. (2008). *Gratis. El futuro de un precio radical*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Aparicio, R., Benavides, J., García, J., Tornos, A. (1989). *La publicidad: nueva cultura del deseo e interpelación a la fe*. Miscelánea Comillas: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 47, 91, 495 – 546.
- Atwal, G., Soumya, J. (2012). *The luxury market in India. Maharajas to Masses*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Atwal, G., Williams, A. (2009). *Luxury brand marketing – The experience is everything!* Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 338 – 346.
- Ayestarán, R., Rangel, C., Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica. Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC.
- Bao, Y., Dolan, S., Tzafrir, S. (2012). *Value congruence in organizations: Literature review, theoretical perspectives, and future directions*. ESADE WORKING PAPER, 239.

Barlow, J., Stewart, P. (2005). *El valor de la marca en el servicio al cliente. El nuevo margen competitivo*. Barcelona: Barlow Stewart.

Barquero, J. D. (2005). *Enciclopedia del reloj de bolsillo*. Barcelona: Amat.

Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas*. Barcelona: Espasa Calpe.

- (2008). *Confesiones personales de un publicitario*. Barcelona: Critica.

Benavides, J. (1997). *Lenguaje publicitario*. Madrid: Síntesis.

- (2005). *Medios y discapacidad. La presencia de la discapacidad en los medios de comunicación*. Telos: Cuadernos de comunicación e innovación, 62, 89 – 95.

- (2005). *Nueva propuesta para el análisis del lenguaje en los medios*. Questiones Publicitarias, I, 10, 13 – 33.

Benavides, J., Villagra, N. (2009). *Valor de la marca y sus formatos en televisión: ¿utilidad o ineficacia?* Congreso Internacional Brand Trends. CEU Universidad Cardenal Herrera, Valencia.

Bernardos, L. M. (2011). *El valor de la marca para el consumidor: compendio de modelos para su evaluación*. Madrid: Coleman.

Berry, J. C. 1994. *The idea of luxury. A conceptual and historial investigation*. Nueva York: Cambridge University Press.

- Berumen, S. A., Arriza, K. (2008). *Treinta inmensas fortunas y cómo se hicieron*. Madrid: Ecobook.
- Bonvín, M. A. (2005). *Medios de Comunicación. Historia, lenguaje y características*. Barcelona: Ortaedro.
- Brujó, G. (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID.
- Cailleux, H., Mignot, C., Kapferer, J. N. (2009). *Is CRM for luxury brands?*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 306 – 310.
- Campuzano, S. (2003). *El universo del lujo. Una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*. Madrid: McGrawHill,.
- (2004). *La “esencia” del Marketing del lujo*. MK Marketing + Ventas, 189, 56 – 61.
- Casabó, J. (2010). *Joyería*. Buenos Aires: Albatros.
- Chadha, R., Husband, P. (2008). *The cult of Luxury Brand. Inside Asia’s love affair with luxury*. Londres: Nicholas Brealey International.
- Chevalier, M., Gutsatz, M. (2012). *Luxury retail manangement. How the world’s top brands provide quality product and service support*. Singapur: Wiley.
- Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management. A world of privilege*. Singapur: Wiley.

- Christodoulides, G., Michaelidou, N., Li, C. H. (2009). *Measuring perceived brand luxury: An evaluation of the BLI scale*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 395 - 405.
- Córdoba-Mendiola, D. (2009). *Coolhunting. Cazar y gestionar las tendencias y modas mueven el mundo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cubillo, J. M. (2011). *Descifrando el ADN de las marcas. Elementos esenciales para la Dirección Estratégica de Marcas*. Madrid: ESIC.
- De La Puente-Herrera, I. (2011). *El imperio de la moda. Una visión global de un fenómeno que condiciona nuestra sociedad hasta extremos impensables*. Córdoba: Arcopress.
- De Toro, J. M. (2009). *La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management*. Barcelona: Deusto.
- DeJean, J. (2008). *La esencia del estilo. Historia de la invención de la moda y el lujo contemporáneo*. San Sebastián: Nerea,
- Díaz, P. (2002). *El proceso de construcción de imagen de marca en Internet: una investigación aplicada a la creación de marcas en jóvenes*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid).

- (2007). *El valor de la comunicación. Cómo gestionar marcas de moda*. Madrid: Cie Dossat.

Erner, G. (2005). *Víctimas de la moda. Cómo se crea, por qué la seguimos*. Barcelona: Gustavo Gili.

Fernández De Córdova, I. (2011). *Estrategias de comunicación online de las marcas internacionales de lujo en el sector de la moda*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid).

Fernández, J. D. (2012). *Una aproximación al Brand Management desde la comunicación*. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Sevilla).

Fernández, M. E. (2012). *Purchase and Consumption of Luxury Goods*. (Tesis doctoral, Universidad Carlos III, Madrid).

Fionda, A. M., Moore, C. M. (2009). *The anatomy of the luxury fashion brand*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 347 - 363.

Gaggi, M., Narduzzi, E. (2006). *El fin de la clase media y el nacimiento de la sociedad de bajo coste*. Madrid: Lengua de trapo.

Gil, V. A. (2009). *Coolhunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Barcelona: Empresa Activa.

Girón, M. E. (2009). *Secretos de lujo*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

- (2012). *Diccionario LID. Lujo y responsabilidad*. Madrid: LID Editorial Empresarial.



- Gistri, G., Romani, S., Pace, S., Gabrielli, V., Grappi, S. (2009). *Consumption practices of counterfeit luxury goods in the Italian context*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 364 – 374.
- Gitlin, T. (2005). *Enfermos de información. De cómo el torrente mediático está saturando nuestras vidas*. Barcelona: Paidós.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.
- Grant, J. (2006). *The brand innovation manifesto. How to build brands, redefine markets and defy conventions*. Sussex: Wiley.
- Harvard Business Review. (2000). *Gestión de Marcas*. Bilbao: Deusto.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Himpe, T. (2007). *La publicidad ha muerto. ¡Larga vida a la publicidad!* Londres: Blume.
- Hoffmann, J., Coste-Maniere, I. (2012). *Luxury Strategy in action*. Londres: Palgrave Macmillan.
- (2013). *Global luxury trends. Innovate strategies for emerging markets*. Londres: Palgrave Macmillan.

Ind, N., Fuller, C., Trevail, C. 2012. *Brand Together: How Co-Creation Generates Innovation and Re-energizes Brands*. Londres: Kogan Page.

Interbrand, Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2008). *El glosario de las marcas*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Juggessur, J., Cohen, G. (2009). *Is fashion promoting counterfeit brands?*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 383 – 394.

Kapferer, J.N. (2008). *The new strategic brand management*. Londres: Kogan Page.

Kapferer, J. N., Bastien, V. (2009). *The luxury strategy. Break the rules of Marketing to build luxury brands*. Londres: Kogan Page.

- (2009). *The specificity of luxury management: Turning marketing upside down*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 311 - 322.

Kaputa, C. (2009). *The female brand. Using the female mindset to succeed in business*. Boston: Davies-Black.

Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management. Building, measuring, and managing brand equity*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

- (2009). *Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in luxury branding*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 290 - 301.

- Keller, K. L., Apéria, T., Georgson, M. (2008). *Strategic brand management. A European perspective*. Essex: Prentice Hall.
- Keller, K. L., Richey, K. (2006). *The importance of corporate brand personality traits to a successful 21<sup>st</sup> century business*. Journal of Brand Management, 14, 1 / 2, 74 – 81.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Klein, N. (2007) *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Lent, R., Geneviève, T. (2009). *Selling Luxury*. Nueva Yersey: Wiley.
- Liberal, S. 2012. *La percepción del lujo desde el punto de vista del consumidor: atributos, hábitos de compra y universo simbólico*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid).
- Lipovetsky, G., Roux, E. (2004). *El lujo eterno. De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Barcelona: Anagrama.
- Logman, A. (2004). *The Logman model: a logical brand management model*. Journal of Product & Brand Management, 15, 2, 94 – 104.
- López, B. (2007). *Publicidad emocional: estrategias creativas*. Madrid: ESIC.

- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC.
- Martinez, E., Vázquez, A. I. (2008). *Marketing de la moda*. Madrid: ESIC.
- Mazzeo, T. J. (2011). *El secreto de Chanel nº5. La historia íntima del perfume más famoso*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Morgan, A. (2009). *Eating the big fish. How challenger brands can compete against brand leaders*. Nueva Yersey: Wiley.
- Neubauer, F., Lank, A. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding. Trends, tactics, techniques*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- (2009). *Sustaining the luxury brand on the Internet*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 306 – 310.
- (2010). *Luxury online. Styles, Systems, Strategies*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Ollé, R., Riu, D. (2009). *El nuevo Brand Management*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ollins, W. (1991). *Identidad Corporativa*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Pérez, C., Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Raggio, R. D., Leone, R. P. (2007). *The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning*. Journal of Brand Management, 14, 5, 380 – 395.
- Reig, R. (2004). *Dioses y diablos mediáticos. Cómo manipula el Poder a través de los medios de comunicación*. Barcelona: Urano.
- Ricca, M., Robbins, R. (2012). *Meta-luxury. Brands and the culture of excellence*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., Pervan, S. (2011). *Strategic brand management*. Nueva York: Oxford University Press.
- Saleem, S. (2012). *Reinventing Branding Via Co-Creation & Innovation: Sustainable branding in the digital world: Amalgamating social media and strategic marketing for brand innovation*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Salerno, H., GAY, A. (2011). *The Mango Story*. Londres: LID Editorial Empresarial.
- Sánchez, E. (2008). *La investigación cualitativa en la investigación en salud. Fundamentos y rigor científico*. Semergen, 34 (2), 75 – 79.
- Schmitt, B.H. (2006). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto.
- Schultz, D.E, Barnes, B.E., Schultz, H.F. (2009). *Building Customer Brand Relationships*. M.E. Nueva York: Sharpe.
- Schultz, M., Hatch, M. J. (2007). *Third wave branding: breaking the ice*. Communication Director, 4, 58 – 61.

- Scremin, G. (2007). *Political Parties as Brands: Developing and Testing a Conceptual Framework for Understanding Party Equity*. Ann Arbor: UMI.
- Sicard, M.C. (2007). *Lujo, mentiras y marketing*. Barcelona: Ediciones Gustavo Gili.
- Silverstein, M.J., Fiske, N. (2006). *La Seducción del lujo. Por qué los consumidores quieren productos de nuevo lujo y cómo los crean las empresas*. Bilbao: Deusto.
- Simmons, J. (2006). *Great brand stories innocent. Building a brand from nothing but fruit*. Londres: Cyan.
- Sombart, W. (1979). *Lujo y capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Thomas, D. (2007). *Deluxe: How luxury lost its luster*. Nueva York: Penguin Books.
- Thompson, J.B. (1998). *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Truong, Y., McColl, R., Kitchen, P. J. (2009). *New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands*. Journal of Brand Management, 16, 5 / 6, 290 - 301.
- Tungate, M. (2005). *Fashion brands. Branding style from Armani to Zara*. Londres: Kogan Page.
- (2009). *Luxury world. The past, present and future of luxury brands*. Londres: Kogan Page.

Valls, J. P. (2008). *Fenómeno Low Cost. El impacto en el factor precio*. Barcelona: Deusto.

Van Den Bergh, J., Behrer, M. (2011). *How cool brands stay hot. Branding to Generation Y*. Londres: Kogan Page.

Van Dijk, T., Rodrigo, I. (1999). *Análisis del Discurso Social y Político*. Quito: ABYA – YALA.

Veblen, T. (2004). *Teoría de la clase ociosa*. México: Fondo de Cultura Económica.

Velandia, A., López, W. (2008). *Investigación cualitativa y psicológica del consumidor: alternativas de aplicación*. Avances en Psicología Latinoamericana / Bogotá, 26 (2), 290 – 303.

Wiedmann, K.P., Hennigs, N. (2013). *Luxury Marketing. A challenge for theory and practice*. Hannover: Springer Gabler.

Zednik, A., Strenbinger, A. (2008). *Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: a categorization and positioning analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria*. Journal of Brand Management, 15, 5, 301 - 311.

## **7.2. Biblioweb**

20 Minutos. (2010). *Anuncios que crean polémica*. Recuperado de <http://listas.20minutos.es/lista/anuncios-que-crean-polemica-197824/>

ABC. (2004). *Alta costura en París*. Recuperado de [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-07-07-2004/abc/Gente/alta-costura-en-paris\\_9622439922116.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-07-07-2004/abc/Gente/alta-costura-en-paris_9622439922116.html)

ALT1040. (2011). *5 herramientas colaborativas para trabajar en la nube*. Recuperado de <http://alt1040.com/2011/02/5-herramientas-colaborativas-para-trabajar-en-la-nube>

Anesteis, M., Bellaiche, J. M., Hsu, H., Kluz M. E., Lou, Y., Lui, V. 2009. *China's Luxury Market in a Post-Land-Rush Era*. The Boston Consulting Group. Recuperado de [http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports\\_pdf/BCG\\_China\\_Luxury\\_Market\\_English\\_Dec\\_2009.pdf](http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports_pdf/BCG_China_Luxury_Market_English_Dec_2009.pdf)

Art of The Trench. Recuperado de <http://artofthetrench.com/>

Asociación Europea De Marcas. Recuperado de <http://www.aim.be>

ABC. (2007). *Bernard Arnault. El emperador del lujo*. [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-09-08-2007/abc/Gente/bernard-arnault-el-emperador-del-lujo\\_164317438281.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-09-08-2007/abc/Gente/bernard-arnault-el-emperador-del-lujo_164317438281.html)

Bag Borrow or Steal. Recuperado de <http://www.bagborroworsteal.com/>

Bellaiche, J. M., Mei-Pochtler, A., Hanisch, D. (2010). *The New World of Luxury. Caught between growing momentum and lasting change*. The Boston Consulting Group. Recuperado de



<http://silvergroup.asia/wp-content/uploads/page/doc/BCG%20luxury%281%29.pdf>

Bernhut, S. (2009). *La creación conjunta permite a los consumidores dar lugar a su propia experiencia*. Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Administracion/La%20creacion%20conjunta.pdf>

Blahnik, M. <http://www.manoloblahnik.com/>

Brujó, G. (2006). *A New concept for traditional mega brands*. Brand Channel. Recuperado de [http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=1241](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1241)

- (2009). *El lujo se la juega en Internet*. El confidencial. Recuperado de [http://www.elconfidencial.com/cache/2009/05/13/tendencias\\_46\\_juega\\_internet.html](http://www.elconfidencial.com/cache/2009/05/13/tendencias_46_juega_internet.html)

Buss, D. (2002). *Shopping through a recession: How will luxury brands will survive?*. Brand Channel. Recuperado de [http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=414](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=414)

Comité Colbert. Recuperado de <http://www.comitecolbert.com/missions.html>

Corcoran, S. (2009). *Defining Earned, Owned And Paid Media*. Forrester. Recuperado de [http://blogs.forrester.com/interactive\\_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html](http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html)

Colyer, E. (2005). *That's rich: redefining luxury brands*. Brand Channel.  
Recuperado de  
[http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=267](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=267)

- (2007). *Luxury brands confront Web 2.0*. Brand Channel.  
Recuperado de  
[http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=383](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=383)

Daily Mail. (2010). *Tamara Mellon, the 'Business Ambassador for Britain'... who lives in New York*. Recuperado de  
<http://www.dailymail.co.uk/news/article-1333534/Tamara-Mellon-Business-Ambassador-Britain--lives-New-York.html>

Danet, J. B. (2005). *Luxury, just live it*. Brand Channel. Recuperado de  
[http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=1212](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1212)

De Mesa, A. 2007. *Online luxury for the masses*. Brand Channel.  
Recuperado de  
[http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=371](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=371)

Delgado, E., Fernández, E. (2010). *Marcas De Experiencia: Marcando La Diferencia*. Universidad de Murcia, Murcia. Recuperado de  
<http://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2011/08/616-ANEXO-1.pdf>

Ebay. Recuperado de <http://www.ebay.es/>

El Mundo. (2003). *Encuentran el Tesoro de Nimrod escondido en las cámaras del Banco Central de Irak*. Recuperado de  
<http://www.elmundo.es/elmundo/2003/06/08/internacional/1055106823.html>

- (2011). *El inversor en lujo Labelux compra Jimmy Choo por unos 600 millones de euros*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/05/22/economia/1306080086.html>

El siglo de torreón. (2002). *Yves Saint Laurent-Alta Costura cierra capítulo en historia moda*. Recuperado de <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/7508.yves-saint-laurent-alta-costura-cierra-capitu.html>

Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/>

Fifi Bijoux. Recuperado de <http://www.louisvuitton.es/>

Financial times. (2010). *Lunch with the FT: Tamara Mellon*. Recuperado de <http://www.ft.com/cms/s/2/9d821ce2-fe60-11df-845b-00144feab49a.html#axzz1AZ9EOJuT>

Forbes. (2013). *Inside The 2013 Billionaires List: Facts and Figures*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/luisakroll/2013/03/04/inside-the-2013-billionaires-list-facts-and-figures/>

Fundación Altagamma. Recuperado de <http://www.altagamma.it/>

Fundación Altagamma, Bain & Company. (2012). *2012 Luxury Goods Worldwide Market Study*. Milán. Recuperado de [www.ipmark.com/pdf/lujo\\_2012.pdf](http://www.ipmark.com/pdf/lujo_2012.pdf)

Gardner, P. (2013). *Fashion brands should swap ads for tech-driven customer engagement*. Wired. Recuperado de

<http://www.wired.co.uk/news/archive/2013-03/19/how-fashion-brands-should-use-tech>

Global Asia. (2011). *Las tendencias de los nuevos multimillonarios chinos.* Recuperado de [http://www.globalasia.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3271%3Ael-numero-de-millonarios-y-billonarios-chinos-aumenta-en-2010&catid=6%3Anoticias-asia&Itemid=9&lang=es](http://www.globalasia.es/index.php?option=com_content&view=article&id=3271%3Ael-numero-de-millonarios-y-billonarios-chinos-aumenta-en-2010&catid=6%3Anoticias-asia&Itemid=9&lang=es)

Gómez, B. (2013). *El (enésimo) ocaso de la logomanía. ¿Exhibir o no exhibir poderío de marca? Las casas del lujo renuncian a sus emblemas mientras que las firmas más 'tendenciosas' reinterpretan la ostentación noventera.* SMODA. Recuperado de <http://smoda.elpais.com/articulos/el-enesimo-ocaso-de-la-logomania/3254>

Haasler, H. *Luxury pricing.* Brand Channel. Recuperado de <http://www.brandchannel.com/images/papers/LuxuryPricingArticle.pdf>

Hermès. Recuperado de [http://www.hermes.com/index\\_es.html](http://www.hermes.com/index_es.html)

Hola. *Tom Ford relanza los perfumes de Yves Saint Laurent.* Recuperado de <http://www.hola.com/belleza/fragancias/2003070247335/belleza/fragancias/fraganciastom/ford/perfumes/>

- (2009). *Una Alta Costura comedida, pero llena de ingenio, llega a su fin.* Recuperado de <http://www.hola.com/noticias-de-actualidad/29-01-2009/62927/>

Interbrand. (2008). *The Leading Luxury Brands*.  
[http://www.interbrand.com/images/studies/2008\\_Leading\\_Luxury\\_Brands.pdf](http://www.interbrand.com/images/studies/2008_Leading_Luxury_Brands.pdf)

- (2011). *Marca interna y marca externa como catalizador del cambio*. Recuperado de  
[www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna\\_marcaexterna.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Marcainterna_marcaexterna.sflb.ashx)

- (2011). *Mejores marcas españolas 2011*. Recuperado de  
[www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies\\_ES/MEJORES\\_MARCAS\\_ESPA%c3%91OLAS\\_2011.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies_ES/MEJORES_MARCAS_ESPA%c3%91OLAS_2011.sflb.ashx)

- (2012). *Las 100 mejores marcas de 2012*. Recuperado de  
<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx>

- *Louis Vuitton*. Recuperado de <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/LouisVuitton>

International Anti Counterfeiting Coalition. Recuperado de  
<http://www.iacc.org/>

Jansen, M. (2008). *Brand fashion: what brand managers can learn from fashion designers*. Brand Channel. Recuperado de  
[http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=1386](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1386)

Jewelry Model. (2011). *2011 top 10 brands of jewelry, watch and diamond*. Recuperado de <http://www.jewelry-model.com/2011-top-10-brands-of-jewelry-articles-1032.htm>

Kering. Recuperado de <http://www.kering.com/>

- *Francois-Henri Pinault*. Recuperado de [http://www.kering.com/en/group/biography/francois-henri\\_pinault](http://www.kering.com/en/group/biography/francois-henri_pinault)

Khan, S. (2012). *Trend Alert: Indians Want Personalised Luxury*. Luxpresso. Recuperado de <http://luxpresso.com/news-couture/trend-alert-indians-want-personalised-luxury/10301>

LAGUARDIA, I. (2013). *Kering, la última palabra del vocabulario de la moda que debes memorizar. El conglomerado de lujo de François Pinault anuncia un cambio de nombre para afrontar el futuro con nueva cara*. SMODA. Recuperado de <http://smoda.elpais.com/articulos/el-grupo-ppr-sucumbe-al-rebranding-y-pasa-a-llamarse-kering/3282>

Lecinski, J. 2011. *ZMOT. Ganando el Momento Cero de la Verdad*. Google. Recuperado de <http://v1.zeromomentoftruth.com/google-zmot-es.pdf>

Lee, V. (2004). *The Building of a Brand: An architecture to develop and integrate the 4 components to help an organization meet its brand objective*. The Design Depot. Recuperado de <http://thedesigndepot.com/wp-content/uploads/2012/05/branding.pdf>

Ley 32/1988, de 10 de noviembre, de Marcas. Recuperado de [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1988-25939](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1988-25939)

Louis Vuitton. Recuperado de <http://www.louisvuitton.es/>

Louis Vuitton Cup. <http://www.americascup.com/es/Discover/Formato-de-competicion/Louis-Vuitton-Cup/>

Luxury Institute. Recuperado de <http://luxuryinstitute.com/index.html>

- (2011). *High Net-Worth Consumers Pick Luxury Leaders And Laggards, Wealthy Shoppers Rank Watches, Jewelry And Ultra-Luxury Autos In Luxury Institute WealthSurvey*. Recuperado de <http://blog.luxuryinstitute.com/?p=1050>
- (2011). *Wealth and Luxury Trends. 2012 and Beyond*. Recuperado de <http://luxuryinstitute.com/>

LVMH Group. Recuperado de <http://www.lvmh.com/>

- *Bernard Arnault*. Recuperado de <http://www.lvmh.com/investor-relations/governance/board-of-directors/bernard-arnault>

McKinsey. *Brand Navigator*. Recuperado de [http://solutions.mckinsey.com/brandnavigator/default/en-us/workingwith/key\\_features.aspx](http://solutions.mckinsey.com/brandnavigator/default/en-us/workingwith/key_features.aspx)

- *McKinsey Solutions: Brand Navigator*. Recuperado de [http://solutions.mckinsey.com/catalog/media/McKinseySolutions\\_BrandNavigator.pdf](http://solutions.mckinsey.com/catalog/media/McKinseySolutions_BrandNavigator.pdf)

Millonarios Del Mundo. (2010). *Bernard Arnault y su conglomerados de lujo*. Recuperado de <http://www.millonariosdelmundo.com/2010/03/bernard-arnault-el-no-7-del-mundo.html>

Millward Brown. *BrandZ*. Recuperado de <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>

- (2013). *Meaningfully Different Framework*. Recuperado de <http://www.millwardbrown.com/Sites/MDF/default.aspx>

Net-A-Porter. Recuperado de <http://www.net-a-porter.com/>

Núñez, A. (2010). *Lanvin: nueva colección exclusiva para H&M, a la venta el 23 de noviembre*. Belleza Pura. Recuperado de <http://www.bellezapura.com/2010/10/25/lanvin-nueva-coleccion-exclusiva-para-hm-a-la-venta-el-23-de-noviembre/>

Okonwo, U. (2005). *Redefining the Luxury Concept*. Brand Channel. Recuperado de [http://www.brandchannel.com/papers\\_review.asp?sp\\_id=485](http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=485)

Otero, B. (2013). *Reciclar ropa tiene premio*. SMODA. Recuperado de <http://smoda.elpais.com/articulos/reciclar-ropa-tiene-premio/3155>

Ray, O. (2012). *Una docena de herramientas colaborativas para la gestión de proyectos*. Una docena de. Recuperado de <http://unadocenade.com/una-docena-de-herramientas-colaborativas-para-la-gestion-de-proyectos/>

Richemont. Recuperado de <http://www.richemont.com/>

- *Johann Rupert*. Recuperado de <http://www.richemont.com/about-richemont/corporate-governance/board-of-cfr-sa.html>



Salvador, M. (2012). *Palazzo Margherita: el capricho de Coppola*. Sibaritissimo. Recuperado de <http://www.sibaritissimo.com/palazzo-margherita-el-capricho-de-coppola/>

Sanz, S. (2012). *¿Por qué lo llaman 'content curator' cuando quieren decir documentalista?* UOC. Recuperado de <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero10/articles/Article-Sandra-Sanz.html>

Shang Xia. Recuperado de <http://www.shang-xia.com/en>

Silverstein, B. (2008). *Brand progression in a recession*. Brand Channel. Recuperado de [http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=414](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=414)

Sis International Research. (2005). *SIS White Paper: Brand Management in the 21<sup>st</sup> Century*. Recuperado de <http://thoughtleadership.sismarketresearch.com/ruth-stanat-journal/2005/10/15/sis-white-papers-brand-management-in-the-21st-century-trends.html>

Soler, B. (2009). *Las paradojas de la marca: fortaleza y vulnerabilidad*. Harvard Deusto Business Review. Recuperado de <http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Mercadeo/Las%20paradojas%20de%20la%20marca.pdf>

The Futures Company. (2011). *The Future of Global Brands in an Uncertain World: The Power of Co-Creation*. Recuperado de [http://www.thefuturescompany.com/page/free\\_thinking/](http://www.thefuturescompany.com/page/free_thinking/)

Tiffany & Co. Recuperado de <http://www.tiffany.es/>

- *What makes love.* 2011. Recuperado de <http://www.whatmakeslovetrue.com/>

Tran, M. (2006). *Unable or Unwilling to Leave the Nest? An Analysis and Evaluation of Japanese Parasite Single Theories.* International Labour Organization, Tokyo Field Office, Tokio. Recuperado de <http://www.japanesestudies.org.uk/discussionpapers/2006/Tran.html>

United Brands. Recuperado de <http://www.ubworldwide.com/index.php>

Vanitatis. (2012). *Y la nueva colaboración de lujo para H&M es... la firma francesa Maison Martin Margiela.* Recuperado de <http://www.vanitatis.com/moda/2012/06/12/y-la-nueva-colaboracion-de-lujo-para-hm-es-la-firma-francesa-maison-martin-margiela-19241/>

Velasco, J. J. (2011). *Diez herramientas para trabajar de manera colaborativa.* Bitelia. Recuperado de <http://bitelia.com/2011/01/diez-herramientas-colaborativas>

Vogue. 2011. *Marc Jacobs.* Recuperado de <http://www.vogue.co.uk/spy/biographies/marc-jacobs-biography>

WWF. 2007. *Calidad y estilo responsable con el planeta.* Recuperado de <http://assets.wwf.es/downloads/deeperluxury.pdf>

Yoox. Recuperado de <http://www.yook.com/>

Young & Rubicam. 2010. *BrandAsset™ Valuator 2010*. Recuperado de <http://www.youngandrubicam.es/>

Webster, F. E. (2000). *Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers*. Journal of the Academy of Marketing Science. Volumen 28, nº1. Dartmouth. Recuperado de <http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%207%20-%203%20Webster.pdf>

Wiedmann, K.P., Hennigs, N, Siebels, A. (2007). *Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework*. Academy of Marketing Science Review. Volumen 7, nº 7. Hanover. Recuperado de <http://www.amsreview.org/articles/wiedmann07-2007.pdf>

# **Relación de figuras**



## Relación de figuras

	Página
<b>Capítulo II</b>	
2.1. Diferencias entre marca corporativa y marca producto	43
2.2. Fuentes de valor de la marca según Aaker	45
2.3. Plano funcional y emocional de una marca	49
2.4. Estrategia de marca y los puntos de contacto	53
2.5. Evolución de los modelos de gestión de marcas	55
2.6. Evolución de la gestión de marcas	56
2.7. Razones principales para valorar una marca	61
2.8. Beneficios de poseer una marca con un valor alto	64
2.9. Metodología de valoración de marcas de Interbrand	65
2.10. El papel de la marca en el proceso de compra	68
2.11. Modelo tradicional de compra	72
2.12. ZMOT o momento de la verdad de Google	74
2.13. Modelo de compra basado en las emociones	75
2.14. Relación entre confianza y marca	78
2.15. Modelo de Brand Management genérico	81
2.16. Modelo de gestión de marcas de David Aaker	85
2.17. Modelo de gestión de marcas de Interbrand	87
2.18. La influencia de la marca	88
2.19. Brand Platform de Interbrand	89
2.20. Modelo Brand Asset Valuator y la salud de una marca	90
2.21. Vitalidad y dimensión de marca del Brand Asset Valuator	91
2.22. Modelo de Millward Brown	92
2.23. Brand Navigator de McKinsey	94
2.24. Modelo de moléculas de John Grant aplicado a Starbucks	97
2.25. Modelo del profesor Manuel Martín	98
<b>Capítulo III</b>	
3.1. Significados actuales de lujo	107
3.2. Hitos en la evolución del lujo	109

3.3. Factores de mercado que afectan a la industria del lujo	120
3.4. Fórmula para establecer el precio del lujo	129
3.5. Listado Forbes de 2013 de las personas más ricas	135

## Capítulo IV

4.1. Evolución del mercado del lujo internacional	142
4.2. Derivación de los valores de lujo	145
4.3. Motivaciones para consumir y adquirir productos de lujo	148
4.4. Roles de las marcas de lujo	150
4.5. Principales características de las marcas de lujo	151
4.6. Evolución de la industria de lujo por categorías	152
4.7. Principales categorías en el estudio de las marcas de lujo	152
4.8. Evolución de la categoría de la moda	153
4.9. Evolución de la categoría de accesorios	154
4.10. Evolución de la categoría de perfumes y cosméticos	155
4.11. Evolución de la categoría de joyas y de relojes	156
4.12. Tipos de consumidores y/o clientes de marcas de lujo	164
4.13. Valores de las marcas tradicionales de lujo	168
4.14. Imagen de un taller artesanal de Hermès	169
4.15. Ranking de WWF de los grupos empresariales del lujo	171
4.16. Marca de lujo sostenible Fifi Bijoux	172
4.17. Imagen del anuncio de la fragancia Opium	174
4.18. Evolución del lujo por mercados	178
4.19. Personal shopping de Topshop	180
4.20. Chanel y su localizador de tiendas físicas	184
4.21. Campaña <i>What makes love true</i>	186
4.22. Home page de Net-a-porter	187
4.23. Jerarquía de las Experiencias Online de R. Mohammed	188
4.24. Colección otoño-invierno de 2013 de Tom Ford	189
4.25. Perfil en la red social A Small World	190
4.26. Mercados internacionales del lujo	193
4.27. Valoración del mercado asiático de marcas de lujo	195

4.28. Tienda de Louis Vuitton en Beijing	197
4.29. Colección de muebles <i>In·Out 2012 - 2013</i> de Shang Xia	200
4.30. Los tres principales conglomerados de empresas de lujo	205
4.31. Home de <i>Art of Trench</i> de Burberry	209
4.32. Modelo de gestión de marcas de lujo de Okonkwo	211
4.33. Pilares y elementos de <i>Meta-Luxury</i>	215
4.34. Modelo <i>Meta-Luxury</i> de Interbrand	216
4.35. Modelo de expansión del lujo en Asia	217
4.36. Modelo de las nueve dimensiones de una marca de lujo	220

## **Capítulo V**

5.1. Modelo de las relaciones del lujo	231
--	-----

## **Anexos**

1. Modelo de análisis de discurso	280
2. Valores de las marcas de lujo	292





## **Anexos**



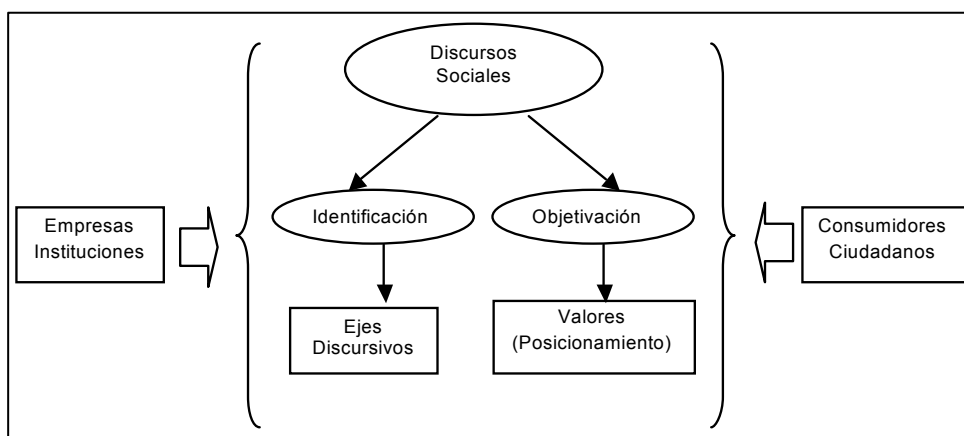
## 1. Aproximación prospectiva

La presente aproximación prospectiva se realiza siguiendo un planteamiento metodológico basado en un análisis de contenido y en un análisis de discurso. El uso del análisis de contenido “ayuda a conocer, analizar e interpretar y confrontar las dimensiones (lo manifiesto, lo latente, etc.) de los contenidos dentro de un mensaje” (Van Dijk y Rodrigo, 1999, p. 109). Los bloques temáticos extraídos del análisis del discurso serán la base para aplicar el *Modelo Integral de Análisis de Discurso* elaborado por Benavides y Villagra (2009). El objetivo de este modelo es realizar “una descripción taxonómica de los valores de las marcas” (p. 9) que aparecen en los discursos. Según describe Benavides (2005) a continuación, el modelo distingue tres elementos: los valores de posicionamiento, los ejes discursivos y el discurso.

Los ‘valores de posicionamiento’: aquellas categorías que definen la toma de posición (de la persona entrevistada) respecto al acontecimiento narrado, y que se observan por redundancia y saturación de los materiales analizados. Los ‘ejes discursivos’: aquellos temas, argumentos y categorías que utilizan (las personas) para organizar los mensajes que explican un acontecimiento, definen una marca o determinan los valores corporativos de una organización. El ‘discurso’: la organización significativa general que construyen los emisores sociales (...). El discurso puede o no coincidir con los valores de posicionamiento y se define conceptualmente por la saturación de los “valores” presentes en los materiales analizados (p. 91)

El siguiente gráfico resume el desarrollo del *Modelo de Análisis de Discurso* explicado sobre el que se basa la aproximación prospectiva.

Figura 1. Modelo de Análisis de Discurso.



Fuente: Adaptado de *Valor de la marca y sus formatos en televisión: ¿utilidad o ineficacia?*, por Benavides y Villagra (2009, p. 3).

A continuación detallo los tres bloques temáticos obtenidos del análisis del contenido de la breve aproximación prospectiva, las principales conclusiones que se obtienen del estudio de las transcripciones y los *verbatim*s más relevantes de los entrevistados. El primer bloque está relacionado con la esfera personal del lujo, el segundo con los puntos de contacto de la marca, y el tercero con los países emergentes.

- La definición de lujo se asocia a la esfera personal.
  - El nivel cultural y la sofisticación de la persona definen el componente emocional, su relación con las marcas de lujo y la discreción en dejar ver qué productos o servicios se consumen.

*El lujo es más donde tú te encuentras cómodo, que dónde te la gente dice. Por ejemplo en el vestir, el lujo lo defines tú, no la marca.*

*Hoy en día, se puede definir el lujo de muchas formas, pero el verdadero lujo, para mí, es poder tener o llevar algo personalizado, no necesariamente hecho completamente a medida, pero algo donde puedas, por ejemplo, elegir la combinación de colores que más te gusten, o que lleve tus iniciales, algo que en fin sepas que se ha hecho exclusivamente para ti y que se pueda usar todos los días.*

- El lujo y lo premium pertenecen a dos categorías distintas. Premium es la categoría más baja porque es accesible a un mayor conjunto de personas y por tanto, pierde el valor añadido de ser una marca aspiracional. Por eso, en toda marca de lujo, hay que diferenciar los productos que crean marca y los que generan el mayor volumen de ventas.

*Las marcas de lujo pueden ser conocidas, pero no siempre adquiridas, por eso, el concepto de lujo para mí se acerca mucho a un concepto de exclusividad. La exclusividad puede venir por una mínima producción, en cuyo caso, mi opción de consumir ese producto pasa porque tengo un conocimiento profundo de algo que me hace diferente al resto de los consumidores. O bien por*

*la capacidad financiera para comprar un producto escaso.*

- En un nivel superior se encontrarían las marcas de metalujo o de lujo verdadero. Son marcas de nicho, ocultas a la mayoría de la sociedad, que se podrían considerar como obras de arte y donde hay que ser un gran conocedor de la industria del lujo para poder reconocerlas y entender lo que aportan.

*La marca real de lujo que es ese nicho oculto, ese punto para iniciados que, en el momento que saliese un anuncio de esas marcas, dejarían de ser marcas con ese punto de exclusividad porque son marcas de boca-oreja. Son marcas de relojes de millón, millón y medio de euros.*

- Se debe mantener la anticipación y satisfacción de los deseos y sueños de los consumidores como parte de la visión empresarial de las marcas para mantener y fomentar el crecimiento de la industria del lujo.

*De cara al futuro, creo que la industria tiene que hacer lo que siempre ha hecho, que es anticipar cómo van a evolucionar los deseos y los sueños de los consumidores y asegurar que los productos de los servicios que generan están anticipando esos deseos y sueños de los consumidores. Pero*

*es lo que la industria siempre ha hecho y que es la clave del éxito.*

- Las marcas de lujo se caracterizan por cuidar al máximo todos los puntos de contacto con la marca.
  - Las marcas asociadas al verdadero lujo son aquellas que han sabido sortear la democratización del sector manteniendo la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos. En cambio, las marcas de lujo *mainstream* son aspiracionales en cuanto a que han sabido captar el imaginario colectivo.

*El puro lujo no va a depender del show off, sino de saber que tú lo tienes y no se lo tienes que decir a nadie.*

- En el entorno económico actual, las ventas de la industria de lujo continúan su ascenso. Esta evolución ha desembocado en una polarización del consumo. Algunas marcas *low cost* copian aspectos de la gestión de marcas como la situación de sus tiendas, la decoración o incluso la comunicación.

*La marca de lujo tiene que cuidar cada uno de los detalles porque, además, ahora muchas de las marcas de compra inteligente también tienen rasgos de lujo. Por ejemplo, una bolsa de Zara tiene unos niveles de calidad, que podría equivaler a la bolsa que te dan en Vacheron.*



*Yo creo que estamos en el momento del smart buying, de la compra inteligente, de los Zara, de los Decathlon, de los Ikea, etc. Pienso que estamos ante un movimiento que va en paralelo de todo un movimiento de productos de alta calidad, productos que no sólo son de lujo porque tienen un nivel de representatividad, sino por su calidad de producción y de cuidado que les hace más costosos.*

- La gestión de la comunicación es siempre muy cuidada, por eso deben moverse en círculos muy cerrados o de nicho. Además, se pone especial atención a la gestión muy cuidada de todos los puntos de contacto de la marca con el consumidor.

*La gestión de una marca de lujo tiene un componente de Marketing fundamental y el cuidado en todo, desde el servicio, el packaging, el producto en sí, la atención al cliente o su presencia en la web, es fundamental.*

- En general, las marcas de lujo se asocian a la calidad y al buen servicio; a las experiencias relevantes; a lo aspiracional; a lo deficitario para mantener la exclusividad; a la artesanía; a saber hacer bien las cosas porque son las mejores en su categoría; al *taylor-made*; a la exquisitez; a facilitar la vida; y a lo duradero.

*Si yo quiero comercializar un producto de lujo, no me vale simplemente con decir “estos son los valores”, sino que, además, tengo que intentar convencer a la gente que le puede interesar, que eso tiene que utilizarlo de una forma determinada. Con lo cual, el consumo de ese producto es radicalmente distinto a lo que es un producto no premium o no exclusivo. Yo te diría que es la relación que se establece entre el artículo y el comprador o usuario.*

*¿Dónde vemos industrias del puro lujo? En la relojería, principalmente. En los perfumes donde te hacen esencias tailor-made, solamente para ti. De hecho, el secreto de la tendencia que vamos a ver en el futuro, definitivamente, es el craftsmanship, el hecho a mano. Yo creo que España tiene mucho que decir en eso, en la vuelta a la materia prima, la vuelta al hecho a mano, la vuelta al cariño, la vuelta a la serie limitada, al tenerlo para siempre.*

*Yo creo que si el mercado del lujo varía a lo largo del tiempo, significa cosas diferentes y hoy, uno*

*de los parámetros importantes por el que los consumidores y los ciudadanos medimos una marca es por su comportamiento de cara a las personas y al planeta. Yo creo que va a ser uno de los valores del lujo clave, es decir, no puede existir una marca de lujo que no pueda mostrar ese comportamiento responsable.*

- Los países emergentes están llamados a liderar la industria del lujo.
  - Vivimos una revolución en la industria del lujo marcada por el cliente. Desde la irrupción de los nuevos ricos de países emergentes, se ha potenciado un lujo ostentoso asociado a personas que carecen de un nivel cultural alto y de una cultura del vestir o que simplemente quieren proyectar una imagen distinta. Este lujo más ostentoso es típico en los bric y en Oriente Medio.

*Yo veo un resentimiento por parte de los consumidores tradicionales de lujo, que son pocos, con las marcas de toda la vida. Y estos consumidores están buscando lo único, están buscando el lujo de verdad.*

*Eso ha llevado a una reacción entre en Europa y Estados Unidos, es decir, la gente que tradicionalmente ha consumido lujo, a ir por un consumo de lujo mucho menos ruidoso y mucho*

*más discreto. Dejar así que el bling y el show-off se lo queden los rusos, los árabes, los chinos y los nuevos ricos del ladrillo en España.*

*Está habiendo un cambio de tendencia o un punto de inflexión en el lujo y que, probablemente, se divida en dos grandes partes. Uno, el lujo discreto y otro, el lujo chillón. El lujo discreto será el de los europeos y occidentales, con cierta cultura y educación, será un lujo sin el logo, donde el material y la exquisitez de la experiencia priman. Y luego hay un lujo chillón que es el lujo nuevo de marcas antiguas que se adaptan a los gustos de los nuevos ricos de países como Oriente Medio.*

- Asia liderará la industria del lujo en el futuro. Al entender qué aportan las marcas, cada vez están surgiendo más marcas de lujo en los países asiáticos que cambiarán la forma de entender las falsificaciones. En el resto de los países emergentes, las marcas de lujo seguirán siendo importantes en la medida que ayuden a proyectar el nuevo orden social que la prosperidad económica está fomentando.

*El día de mañana, las grandes marcas de lujo, y esto es otra tendencia, no van a ser ni italianas, ni francesas, van a ser, principalmente, asiáticas, van a ser rusas, y todo por un tema de liquidez. Las marcas de lujo van a cambiar de manos a medida que el capital se va abriendo, empezando por capital riesgo o por participaciones en bancos o cajas que van comprando participaciones de las*

*marcas y van retirando a la familia. En el momento en el que la familia se va retirando, el saber hacer familiar y la tradición cultural de la propia familia, hace que se pierda la marca.*

*Una tendencia clave en el mundo del lujo es que aquella compañía o aquellas personas que mimen la marca y que mimen los activos intangibles, serán los que incrementarán su negocio. Para eso hay que buscar la diferenciación, hay que medir el alcance, hay que ver cuál es la oportunidad de la marca, etc. Además, las marcas democráticas tipo Zara, H&M o Primark terminarán comprando marcas de lujo para ampliar la segmentación de sus clientes y a veces tendrán la capacidad para hacerlo bien, y otras no.*

El estudio de las entrevistas en profundidad identifica tres grandes ejes discursivos relacionados con la gestión de las marcas de lujo en torno a los intangibles, al producto/servicio y a los consumidores. A continuación se explica brevemente cada uno de los ejes.

- **Intangibles**

Las marcas de lujo son las que mejor representan la gestión de los intangibles, sobre todo, en lo que se refiere al simbolismo social y personal asociados al plano emocional de las marcas. Por ello, destaca la redundancia a la hora de distinguir entre marcas de lujo de representatividad y las aspiracionales. Las primeras se caracterizan por ser marcas de nicho que permanecen ocultas para la mayoría de la sociedad. En cambio, las marcas de lujo aspiracionales son *mainstream* para

el consumidor medio y se basan en proyectar el simbolismo social. Los valores intangibles más recurrentes son aquellos relacionados con la exclusividad, la escasez, la artesanía, la creatividad y la sostenibilidad. Todos ellos deben ser diferenciales y gestionados de forma coherente a lo largo del tiempo. Además, se detecta un especial énfasis por remarcar que estos valores deben construir una experiencia relevante en todos los puntos de contacto de la marca de lujo con el consumidor. Por último, se identifica una saturación de discurso en torno a la noción de lujo y a su asociación con la esfera individual y con la búsqueda constante de “lo mejor”, más que con aquello que impone la sociedad. El nivel cultural y la sofisticación de la persona definen el componente emocional que la persona otorga a la marca.

- **Producto / servicio**

En general, el discurso sobre las marcas de lujo se centra en el producto o servicio y no tanto sobre la propia marca. En este sentido, los elementos más redundantes de los productos y servicios de las marcas de lujo se asocian a la calidad, a lo hecho a mano, a lo personalizado y a la innovación. Por otra parte, resalta la distinción que se realiza entre valores percibidos y adquiridos. Los valores percibidos son aquellos relacionados con la satisfacción personal en el momento de la compra y que necesitan ser comunicados continuamente. Sin embargo, los valores adquiridos son la base para construir la personalidad de la marca sobre unos beneficios reales que el producto se ha ganado a lo largo de los años y que son fácilmente comprobables. En general, los productos y servicios de lujo se asocian a negocios poco rentables condicionados por la exclusividad que antes se ha mencionado. Por otra parte, en el actual contexto de recesión económica, el discurso se satura

en relación a la búsqueda de un equilibrio entre el déficit y las ventas.

- **Consumidores**

Los argumentos más redundantes para definir al consumidor de marcas de lujo distinguen dos niveles. En un primer nivel, se encuentran el “conocedor” y el “suntuoso.” El primero, el *conocedor*, es un líder de opinión en la industria del lujo por su conocimiento de las marcas y de lo que aportan, y por ello, consumen marcas discretas y sobrias en cuanto a logotipos. El consumidor *suntuoso* busca marcas ostentosas que le ayuden a proyectar su estatus en la sociedad. Ambos consumidores coinciden en las altas expectativas que depositan en su contacto con las marcas de lujo. En un segundo nivel, se habla de un consumidor “ocasional” y de un “inversor”. El *ocasional* busca asociar un producto de lujo a un momento relevante en su vida y el *inversor* encuentra en las marcas de lujo un refugio para sus ahorros.

Siguiendo a Benavides y a Villagra (2009), “los valores se juntan en un conjunto de categorías que ya vienen integradas en los ejes discursivos y lógicamente determinados por el sector (...) de la marca” (p.15). Para determinar los valores, a continuación se realiza una clasificación de los valores de posicionamiento que definen a la marca de lujo y unos valores secundarios que definen a los productos.

El primer valor de posicionamiento que se desprende del análisis realizado, es la *excelencia* en cuanto a la búsqueda constante por “lo mejor”. La redundancia de este valor se asocia a valores secundarios como la creatividad y la innovación, tanto de sus productos y servicios, como en la gestión de la marca. También

destaca la coherencia como valor secundario en relación a la gestión a lo largo plazo.

En segundo lugar destaca el valor del *saber hacer* y que está relacionado con la historia y tradición de una marca a la hora de fabricar los productos con una técnica artesana y donde el cuidado del producto es esencial para mantener la esencia de la marca.

La *exclusividad* es el tercer valor de posicionamiento que más se repite en relación a la gestión de marcas de lujo. Este valor tiene como valores derivados la diferenciación, el estatus y el imaginario colectivo para construir la exclusividad de las marcas de lujo.

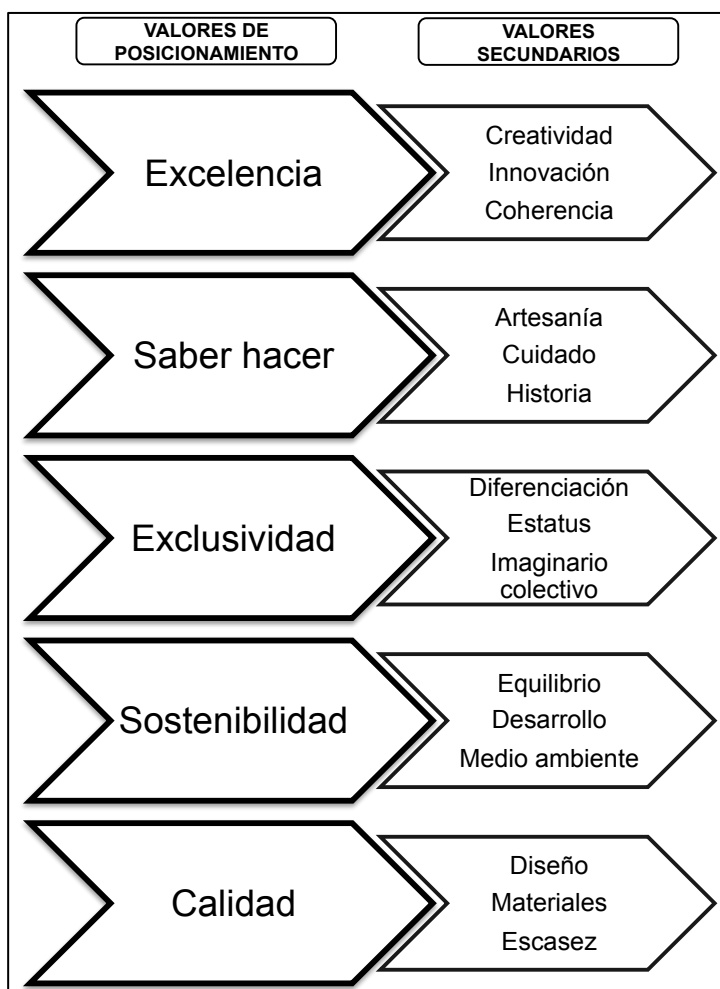
La *sostenibilidad* es el siguiente valor más redundante y se asocia con las nuevas marcas de lujo. Como valores secundarios relacionados con la sostenibilidad, destacan la búsqueda del equilibrio, el respeto por el medio ambiente y el trabajo por el desarrollo en las comunidades menos favorecidas.

El último valor de posicionamiento más redundante es el de la *calidad* de las marcas de lujo. Esto lleva a renunciar a los grandes volúmenes de negocio y así ofrecer productos o servicios muy controlados. Por ello, los valores secundarios asociados con la calidad son la escasez, los materiales exquisitos y un diseño muy cuidado.

En el siguiente esquema se ilustra el resumen de la clasificación de los valores de posicionamiento y secundarios resultantes de la investigación.



Figura 2. Valores de las marcas de lujo.



Fuente: Elaboración propia.

Tras el estudio de los ejes discursivos y de los valores de posicionamiento presentes en las entrevistas en profundidad, se extrae un análisis discursivo transversal en función de la saturación y redundancia de los mensajes de los profesionales sobre la percepción de la gestión de marcas y sobre la noción de marca de lujo. Las principales líneas que se extraen son tres: la relación, el cuidado de los puntos de contacto y la función que se busca en el lujo.

La primera línea discursiva gira en torno a que la gestión de las marcas de lujo debe ser coherente en el tiempo y basada en *crear y mantener una relación entre la marca y el consumidor*. La relación

surge de unos valores relacionados con la artesanía, la calidad, la exclusividad y la sostenibilidad. Por tanto, la relación entre marca y consumidor debe responder a una definición de lujo asociada a la esfera personal y a la búsqueda constante por encontrar lo mejor.

En segundo lugar, la línea discursiva se centra en que todas las marcas de lujo se caracterizan por *cuidar al máximo todos los puntos de contacto con la marca*. Para ello, las marcas asociadas al verdadero lujo han sabido sortear la democratización del sector manteniendo la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos y sus puntos de contacto. Por su parte, las marcas de lujo *mainstream* son aspiracionales en cuanto a que han sabido captar el imaginario colectivo y transmitirlo en dichos punto. Además, las nuevas marcas de lujo están anclando su ADN en la Responsabilidad Social Corporativa para responder a los problemas de desarrollo y sostenibilidad de la sociedad actual.

La última línea discursiva se asocia a la revolución actual en la gestión de las marcas de lujo y que está determinada por el cliente y no como consecuencia de la recesión económica. Por un lado, se encuentran los amantes de un lujo ostentoso y chillón de los países bric y Oriente Medio, lugares donde las marcas cumplen un papel social para comunicar su nuevo estatus. Serán estos países, sobre todo Asia, los que lideren la industria en los próximos años. Por otro lado, se encuentra el lujo discreto, personal y sofisticado de los países más occidentales donde se ha creado un lenguaje que sólo se reconoce si se pertenece a un “club” formado por personas con un nivel cultural muy alto y que están siempre en constante búsqueda por lo mejor.

## 2. Transcripciones de las entrevistas en profundidad

A continuación se detalla la transcripción, por orden cronológico, de las diez entrevistas en profundidad realizadas para la aproximación prospectiva del presente trabajo.

### **Entrevista al fundador de una marca de cervezas premium y experto en Marketing y Comunicación**

**Pregunta:** *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Lo primero que me gustaría es diferenciar entre marcas de lujo y productos de alto precio, que son cosas distintas. Es decir, yo creo que estamos ante una situación económica en la que los productos caros tienen un problema; en cambio, los productos de lujo, de lujo de verdad, tienen una oportunidad porque las clases más elevadas mantienen un nivel de gasto igual o más elevado.

Yo creo que estamos en el momento del *smart buying*, de la compra inteligente, de los Zara, de los Decathlon, de los Ikea, etc. Pienso que estamos ante un movimiento que va en paralelo de todo un movimiento de productos de alta calidad, productos que no sólo son de lujo porque tienen un nivel de representatividad, sino por su calidad de producción y de cuidado que les hace más costosos. Es aquí donde estamos nosotros (Cervezas La Virgen), yo no diría que somos un producto de lujo, pero cada una de las piezas que compone la Cerveza La Virgen tiene un coste y un cuidado mucho mayor que el que tendría el estándar del mercado, ya sea Mahou, Damm o Cruzcampo. Nadie querría hacer un producto así masivo porque no sería interesante, si los productos de lujo no son para todo el mundo, entonces éste sí es un producto de lujo.

**Pregunta:** *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Una marca de lujo debe tener, por principio, una calidad real que le diferencia y las marcas de lujo reales, la tienen. Un bolso de Louis Vuitton está realmente mejor hecho que ningún otro bolso o un perfume de Guerlain está hecho con un cuidado que sus competidores no tienen o no necesitan. Y eso les hace ser diferentes en el producto.

Luego está la construcción de la magia. *“Producto más magia es igual a la marca”* y eso es lo que hacemos los publicitarios. En ese proceso, la marca de lujo tiene que cuidar cada uno de los detalles porque, además, ahora muchas de las marcas de compra inteligente también tienen rasgos de lujo. Por ejemplo, una bolsa de Zara tiene unos niveles de calidad, que podría equivaler a la bolsa que te dan en Vacheron. Están haciendo el lujo dentro del *smart buying*.

Si lo que hablamos es del mejor coche o del mejor champagne, tiene que tener un diferencial de producto muy grande. También tiene que renunciar al volumen por la exclusividad, por ejemplo, si todo el mundo tuviera un Porsche, ya no sería un producto exclusivo.

La gestión de una marca de lujo tiene un componente de Marketing fundamental y el cuidado en todo, desde el servicio, el packaging, el producto en sí, la atención al cliente o su presencia en la web, es fundamental.

En DDB trabajamos para una marca de lujo inteligente que es Audi. Esta marca es un ejemplo de premium en un mercado, como el español, donde es un caso de éxito espectacular. En lo que se basa el éxito de Audi es una palabra fundamental que es la consistencia en la comunicación. Audi lleva comunicando que es la compra premium más inteligente y la compra del que no imita, sino del que lidera, el que

de verdad es vanguardista. Esto ha hecho que en la crisis, Audi, no sólo sea líder en el mercado de lujo, que ya lo era, sino que se ha distanciado enormemente de sus competidores. En una situación de evidente recesión en el país, ha conseguido que la marca esté por encima del producto a la hora de la decisión y le ha convertido en líder del mercado español de automóviles.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** En restauración destaca el trabajo que está haciendo el champagne francés. Este producto no existía en el mercado español hasta hace muy pocos años. Yo creo que han conseguido, de manera lenta y suave, que en España se consuma champagne y se reconozca que es el mejor espumoso del mundo es el champagne francés. Teniendo en cuenta que entran las marcas más bajas del champagne francés, han conseguido que, dentro del menú de posibilidades para tomar un día en una cena, el champagne exista, cosa que antes ni sucedía.

Y es que los restaurantes tienen que tener ya champagne francés, lo que ha supuesto un éxito lento de algunas marcas, como el de Moët & Chandon que ha sido quien abrió el mercado. Son marcas que están vendiendo un producto que cuesta lo mismo que una botella que Freixenet, con el mismo proceso, la misma añada, pero una vale nueve y la otra cuarenta euros, en dos países con impuestos parecidos. Ese margen se lo queda el mercado francés y eso tiene mucho mérito. Los franceses han sabido poner en precio sus productos de lujo, ellos son maestros en esto. Aquí hay un trabajo de muchas marcas para asociar a la marca champagne el concepto de calidad.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** Hay un perfil de la clase alta y muy alta, es decir, los de verdad ricos. Su importancia y número en el mercado es muy pequeño

y la relevancia del precio de cualquier cosa es irrelevante. En este sentido, estos no son los compradores del lujo.

Hay un mercado aspiracional que desarrolla un esfuerzo mayor en la compra y que ese es el mercado que yo analizaría con más interés. Es el mercado más elástico, es decir, que puede ser más grande y que yo no conozco. Estoy seguro que no está directamente relacionado con la clase social, más bien con la capacidad económica. También, probablemente, hay un mercado más oscuro que es la gente que tiene grandes entradas de dinero, es decir, el dinero negro. Hablamos del famoso reloj de oro del carnicero que es un poco horterá. Porque el lujo está en el borde de lo horterá, yo creo que la gente de verdad de nivel es enormemente sobria.

En Las Rozas Village se puede ver el fenómeno de comprar el lujo, el lujo a precio más barato. El otro fenómeno es el bolso de Louis Vuitton falso de la calle Orense. Eso es el lujo también. Yo creo que Louis Vuitton no podría vivir sin sus falsificaciones, ya que así se retroalimentan las marcas.

El máximo lujo es cuando ya las cosas te las hacen para ti, por ejemplo, tu coche, te lo hacen para ti. El lujo, al final, es el lujo percibido y es parte del análisis que debería hacerse. De hecho, me ha gustado mucho cuando has dicho que nuestra cerveza es un producto de lujo, en realidad, lo que está cuidado en esta cerveza y en la marca, es que no vayamos a caer en hacer un producto masivo.

Nuestros clientes quieren tener una cerveza especial, que pueden cobrarla un euro más cara cuando la venden en la tienda o en el bar. Lo que queremos son bares que tengan el interés de ofrecer una cerveza mejor. Por esa misma regla de tres, el mejor vino se vendería

en todos los sitios y eso no es así. Un producto escaso nunca se puede vender en supermercados.

El mercado de la cerveza es un mercado en el que hay cuatro empresas y que ya está muy dominado y regionalizado. Con lo cual, sólo se puede entrar por calidad y por premium, no puedes entrar por estándar. De hecho, cuando empezábamos, yo les decía a mis compañeros que teníamos una oportunidad grande, ya que estamos igual que lo estaba el mercado del café en Estados Unidos en los años 80. El mercado de café tenía un volumen altísimo de consumo y de ninguna cultura. De repente, llegó un señor llamado Starbucks que dijo vamos a hacer el café bueno y lo vamos poner en un sitio cómodo y bonito... Creó una marca en un mercado de 200 millones de personas que les da un café bueno a un precio muy caro, cuatro dólares un café, y es parte de su Marketing, un Marketing de enorme éxito, incluso aquí. Al final le dio a un mercado sin cultura del café, algo de cultura de café. En España sucede lo mismo con la cerveza, es el tercer o cuarto país donde más se consume cerveza. Se podría decir que se consume como un refresco, sin embargo, la cultura de la cerveza es nula. La gente dice a mi me gusta Mahou, y siempre es la persona de Madrid la que dice que le gusta Mahou; y la de Barcelona, que le gusta Estrella. ¿Por qué? Porque las papilas tienen memoria. Uno está acostumbrado a un sabor de cerveza y las papilas son las que dicen que te gusta un sabor de cerveza, te gusta la de tu zona. Preguntas a uno de México y te dice que le gusta Coronita porque es la suya.

Nosotros queríamos hacer algo más de sabor, pero que no esté hecho como otras cervezas artesanas, con una cultura diferente a la que se ha desarrollado en España.

## **Entrevista a un distribuidor oficial de una marca de moda premium**

**Pregunta:** *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*

**Respuesta:** La gestión actual de marcas de lujo está muy bien encaminada. Es muy difícil que un artículo tan caro se pueda vender tan bien. De hecho, según muchos informes comerciales, lo hacen tan bien que es el mercado que menos se ha resentido con la crisis, es decir, el mercado del lujo es lo que se está defendiendo mejor.

**Pregunta:** *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Uno de los mejores factores con los que cuentan sus marcas de lujo es tener sus propios establecimientos comerciales para dar el aspecto y el ambiente que ellos quieren transmitir al consumidor. Esto hace que sean independientes unas de otras y que, cada una, lo gestione a su estilo. Por lo tanto, el quid de la cuestión es que tengan sus propias marcas comerciales. Para ello hay que estar en la mejor calle de la ciudad, darle un ambiente determinado en función del artículo y tener dependientes que transmitan la imagen que se quiera dar, ya sea más alternativa o más clásica.

Las tiendas multimarca funcionan de otro modo, por ejemplo, una tienda multimarca buena en Madrid es Kety Paniagua. Estas tiendas compran a varias marcas y ellas se defienden con su gusto, con su profesionalidad, con el aire que le quieren dar a la tienda, aunque será difícil que lleguen a ser una marca de lujo como Gucci o Prada.

Eso sí, yo pienso que lo que es la marca de lujo es igual en todas partes, lo mismo en Dubái, en París, en Londres, en Madrid o en cualquier otro sitio. Se adaptarán al gusto del consumidor del país, pero son muy parecidas ya que poseen una política mundial.



Otro de los aspectos por los que destacan las marcas de lujo, sobre todo en moda y accesorios, es por su calidad.

Por otra parte, la marca es una garantía, cuando una cosa es marca, es porque se lo ha ganado. Una marca responde de su producto, está orgullosa de él y hace todo lo posible para, dentro de su segmento, dar lo mejor de sí misma.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** En mi opinión, la marca perfecta que vende más es Louis Vuitton. Me gusta su calidad. Además, su fundador decía que el lujo es lo que se puede restaurar. Si te compras un bolso en Louis Vuitton y se te rompe algo, lo llevas y te lo arreglan. Además, la imagen que da Louis Vuitton es que sabes que llevas una cosa buena, lo sabe todo el mundo porque todo el mundo lo conoce, porque ha captado perfectamente la mentalidad. Yo te hablo desde el punto de vista de una persona que sabe de moda, pero yo creo que hay mucha gente que sabe que es Louis Vuitton. Dentro del precio, también tiene un precio accesible. Tienen bolsos por unos 400 euros que, aunque pueda resultar caro, puedes aspirar a tener un bolso de Louis Vuitton por este precio. En definitiva, es una marca buena, que todo el mundo reconoce y que tiene calidad.

En cambio, Loewe, antes cuando era una marca española tenía ese aura sentimental y española, de muy buena calidad y un poco entrañable, diría yo. Y ahora eso, al saber yo que es de otros, creo que se ha perdido esa magia.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** El que compra marcas de lujo es el rico. Yo diría que el 70% de las personas que compran marcas de lujo son nuevos ricos.

Luego estará la señora de toda la vida que tiene su dinero de toda la vida y que se viste en Chanel.

Se podría definir al nuevo rico dentro del rango de 30 a 50 años que está ganando dinero y que no habían ganado nunca tanto. Porque, si se tiene una cultura del vestir que viene de padres y abuelos, se sabe perfectamente qué se tiene que comprar y, a lo mejor, no hace falta que sea tan caro.

Por ejemplo, en una tienda multimarca donde se venden mis parkas y abrigos, ya se puede adquirir prendas bastante buenas. O también se pueden ir a *outlets*, como el de Las Rozas Village, donde se puede comprar cosas muy buenas a buen precio. De hecho, el perfil que se podía ver en tiendas en este *outlet*, en tiendas como Dolce & Gabbana, eran personas de origen árabe o eslavo, con sueldos altos, que les gustan las cosas buenas, pero que no llegan a poder adquirir estos productos en los establecimientos del centro de la ciudad. Y es que, en el lujo, entra en juego la superficialidad, ya que hay personas que sólo se sienten bien si llevan este tipo de marcas.

Por otra parte, hay personas que utilizan las marcas de lujo para que les aporte seguridad en sí mismos y le hace sentirse mejor. Hay que tener unos valores para saber lo que quieres en la vida, pero hay gente que piensa que por llevar unos zapatos de Jimmy Choo va a ser mejor o que les va a aportar mayor seguridad.

## **Entrevista a un Events Manager en una empresa de automóviles de lujo**

**Pregunta:** *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*

**Respuesta:** El mundo del lujo es fundamentalmente una experiencia para el consumidor. Lógicamente, el que se acerca a una marca de lujo busca calidad y, sobre todo, yo creo que servicio. Todo ello para transmitir ese intangible que rodea al mundo y que se debe reflejar en cualquier interacción con el cliente, desde materiales publicitarios, el trato y a los distribuidores, como es nuestro caso con los concesionarios o en el caso de otras marcas en el punto de venta.

Un cliente de marcas de lujo, como tiene unas expectativas muy altas, siempre hay que intentar superarlas, por ejemplo, sorprenderle con algo que el resto no haga. Como su expectativa es tan alta, creo que siempre corres más el riesgo de defraudarla, que de estar por encima.

Creo que son muy importantes los detalles, desde lo más nimio hasta lo más general. Por ejemplo, en BMW hacemos un campeonato de golf y cuidamos muchísimo los detalles. Como hay muchos campeonatos de golf, los golfistas van a todos los torneos que pueden, entonces ¿cómo te diferencias? Nosotros intentamos diferenciarnos al máximo, desde las cartas que les enviamos, hasta, para que te hagas una idea, los tees, que es el accesorio que se pone para poner la bola, los hacemos personalizados para la final con el nombre del cliente. Eso es un detalle que la gente no se espera.

**Pregunta:** *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Cada vez el cliente exige más una diferenciación y, sobre todo, porque la crisis ha afectado menos a la gente que tiene un nivel alto, que a la clase media o baja. Precisamente el sector del lujo es lo que más está creciendo ahora mismo.

Yo creo que, cada vez más, hay que intentar satisfacer a un cliente y a nivel más individual. De hecho, con todos los programas que hay ahora de CRM se puede llegar a tener un conocimiento muy personalizado. Creo que tiene más sentido los servicios de lujo personalizados.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** En mi opinión Nespresso es una marca de lujo porque creo que han conseguido que, algo como el café, que es una *commodity*, se convierta en un artículo de lujo. Hacen muy bien todo el tema de experiencia con el cliente. Si vas a una *boutique* Nespresso, estás comprando café y el trato que recibes, desde que entras por la puerta hasta que sales, es impecable.

El polo es un deporte que yo he descubierto por BMW porque hemos estado patrocinándolo durante cuatro años. Es un deporte muy exclusivo y muy minoritario porque, primero, se mueve una cantidad de dinero impresionante, casi como en la Fórmula 1, pero con la peculiaridad de que no se gana dinero. El que juega, juega por placer. Por ejemplo, la gente que juega al polo tiene que tener un nivel adquisitivo alto porque tiene que tener bastantes caballos, etc. Las marcas de lujo son sus principales patrocinadores porque es uno de los pocos deportes que sigue siendo muy elitista, muy minoritario, o sea, un nicho.

En el caso de la Fórmula 1 se ha popularizado muchísimo y no es nada exclusivo. La Copa América, sin embargo, es un evento en el que yo he estado y que sigue siendo muy exclusivo.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** Es muy heterogéneo porque, partiendo de la base que es un grupo con un poder adquisitivo alto, no es lo mismo un consumidor de coches que de cosmética.

Dentro de nuestra marca tenemos perfiles muy diferentes, tenemos desde un Serie 1, que cada vez es más accesible, al Serie 7 que, digamos, es el buque insignia de la marca.

Normalmente suelen ser hombres entre 45 y 65 años, de un nivel muy alto, profesionales liberales o directivos de grandes empresas.

#### **Entrevista a un CEO de una consultora de gestión de marcas internacional**

**Pregunta:** *¿Cómo ve el mercado del lujo desde el punto de vista de la gestión de marcas y qué retos se les plantea a este tipo de marcas?*

**Respuesta:** En Interbrand llevamos valorando, a nivel mundial, el ranking de las marcas valoradas desde hace trece años, eso incluye a España y a otros países referencia de la moda y del lujo como España, Francia e Italia. Lo que nos dice la experiencia es que las marcas de lujo, en época de crisis, van a seguir creciendo. De hecho, crecen muchísimo más que las marcas *low cost* o las marcas genéricas.

Las marcas de lujo crecen a través de la diversificación y de la internacionalización. Luego hablaremos del prestigio, lo que es lujo y del *metalujo*, porque no tiene nada que ver. Las marcas de lujo son más asequibles, el nivel medio de la sociedad, tiene la oportunidad de adquirirlas, no la gama alta, pero sí algunos productos. Por ejemplo, dentro del negocio de Louis Vuitton, el 70% no viene de la venta de los bolsos, sino de las carteras, de los llaveros y de los complementos,

no es a través de la gran maleta original del “arte de viajar” de Louis Vuitton. Es decir, hay que entender muy bien dentro de la propia marca cuáles son los productos que va vendiendo cada una.

La tendencia es que yo creo que las marcas de lujo van a seguir creciendo, con un común denominador, que son los países emergentes. Los países emergentes que son los bric, es decir, estamos hablando de India, China, Brasil, México, principalmente y, más que nunca, Asia va a tomar la punta de lanza en el futuro con lo que tenga que ver con el lujo. Ya sabes que Hermès saca una segunda marca de lujo.

Una de las tendencias que estamos empezando a ver es que las copias son más limitadas. Yo creo que, a medida que los países asiáticos vayan creciendo y vayan ganando en renta per cápita, no van a poder ser tan competitivos en maquilar todas las marcas y en poder copiarlas todas. Y, a medida que van teniendo masa crítica, se han dado cuenta que las marcas son importantes, por lo que, todo lo que han aprendido del *Western World*, lo van a empezar a aplicar a ellos. Todavía les quedará, a lo mejor, una década o década y media, pero ya, una de las cosas que estamos viendo es que los propios asiáticos están empezando a defender sus marcas. Esto significa que, el día de mañana, las falsificaciones, o como vemos hoy las falsificaciones, van a cambiar la manera en cómo aparecen en el mercado. Además de eso, cada vez hay más acuerdos y más procedimientos legales para intentar pelear lo que llamamos nosotros, vulgarmente, la piratería.

**Pregunta:** ¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?

**Respuesta:** Algo que hay que tener en cuenta es el momento en que una marca de lujo, crece, se democratiza, y cómo, de repente, quieren llegar a un segmento *low cost*. En otras palabras, este es el dolor de

cabeza más grande que preveo que van a tener las compañías el día de mañana, ya que es muy complejo y hay que tener muy en cuenta los pros y los contras porque puede catapultar, negativamente, a la marca. Porque, en el momento en que seas masivo y llegues a todos, ya no eres un producto de valor añadido. El consumidor siempre quiere más por menos. Las marcas de lujo van a tener mucho cuidado en pensar esto.

Para mí, una de mis marcas preferidas de lujo, es Apple. Sigue costando mucho, depende de cómo lo mires. Yo creo que Hermès, en el mundo de la moda, en bolso, es la que yo creo que ha resistido el impacto de la democratización de las marcas de lujo, es la que tiene mayores listas de espera de sus *master pieces* y eso forma parte estrategia clara donde no se ha diversificado. En automoción, de las de lujo asequible, BMW es la marca que mejor lo ha hecho. Bentley ha hecho algo interesante y, sobre todo, lo más importante es que el grupo Volkswagen ha sabido diferenciar el segmento de cada marca.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** Desde mi punto de vista o desde el punto de vista del consumidor, lo que ha pasado es que, por un lado están los consumidores tradicionales o familias que, económicamente, llevan dos o tres generaciones con dinero y por otro, las generaciones de los países emergentes que han ganado dinero rápido en muy poco tiempo donde, lógicamente, el componente el diferenciador es la marca para poder diferenciarse entre uno y otro. Si vives en China, en un país comunista, a medida que tengas más marcas de lujo, te podrás diferenciar más del resto de los chinos. Ellos tienen muy poco tiempo para crecer socialmente dentro de su estatus dentro de su propio país. Esto lo que hace es acentuar el marquismo en Turquía, en Rusia, en Brasil, en la India, en México, etc.

¿Qué está pasando? Que aquellos antiguos consumidores de marcas lujo se están empezando a cansar de las marcas de toda la vida. Ya nos aburren los Louis Vuitton, los Gucci... y también estas marcas tradicionales de lujo se han masificado y vemos que hay ejes por los dos lados. Aquellas que son *luxury seeker* que son marcas tipo L'Oréal que quieren empezar a llegar al mundo del lujo. Y marcas de *puro prestigio*, que son marcas que estaban nichadas en una categoría tipo Hermès o Porsche que empiezan a bajar para abajo y empiezan a llegar al consumo masivo a través de la segmentación de sus propios productos. El tener un coche, cuatro por cuatro, como el Cayenne y ahora crear otro coche más accesible, va a hacer que la marcha Porsche sea, de alguna manera, más accesible a todos.

Yo veo un resentimiento por parte de los consumidores tradicionales de lujo, que son pocos, con las marcas de toda la vida. Y estos consumidores están buscando lo único, están buscando el lujo de verdad.

¿Dónde vemos industrias del puro lujo? En la relojería, principalmente. En los perfumes donde te hacen esencias *tailor-made*, solamente para ti. De hecho, el secreto de la tendencia que vamos a ver en el futuro, definitivamente, es el *craftmanship*, el hecho a mano. Yo creo que España tiene mucho que decir en eso, en la vuelta a la materia prima, la vuelta al hecho a mano, la vuelta al cariño, la vuelta a la serie limitada, al tenerlo para siempre.

Una de las tendencias desde el punto de vista *low cost*, es que el consumidor del *low cost* en el mundo de la moda se da cuenta de que, lo que está haciendo, a largo plazo, no es bueno para el planeta. Por eso, ahora mismo, la presión de Amancio de Ortega es de proporcionar la máxima calidad, si antes se cosía dos veces un traje, ahora se va a dar cuatro puntadas más. De hecho, históricamente la



calidad de la ropa de Zara ha mejorado notablemente para, uno, incrementar el *premium price*, aumentar un poco el precio y, dos, aumentar la calidad para que dure más de una temporada, por un tema de sostenibilidad. Como sigamos quemando ropa como lo estamos haciendo ahora mismo, no va a tener futuro. Por eso, ahí las marcas de lujo tienen mucho que decir, porque las marcas de lujo, principalmente, nacen o deberían nacer siendo sostenibles. Pero cuidado, cuando tú haces una marca de lujo, no es tener el último bolso con un cuerno de marfil de elefante, si va a ser un cuerno de marfil de elefante, asegúrate de que es sostenible y de estar ligado a programas de responsabilidad corporativa. Por ejemplo, la repoblación de elefantes en África. Si yo tengo algo de elefante en mis bolsos, debo invertir en la repoblación de elefantes en África, para que los marfiles que vengan sean de los deshechos. Y esto tiene mayor valor, ya que está pensado sobre algo sostenible. Por tanto, las marcas de lujo necesitan, cada vez más, esa relación sostenible con la sociedad.

Las marcas de lujo, al acercarse al consumidor masivo, han perdido, de alguna manera, algo de calidad y han bajado el precio. En el momento que se baja el precio es muy difícil recuperarlo. Hay que volver al cariño, al saber hacer, a la artesanía, al hecho a mano, al hecho con cuidado, a series limitadas, a materiales únicos, a intentar buscar la diferenciación en todo lo que haces. Y también hay que pensar muy bien quién es el cliente, la manera de comunicar, la manera en cómo llegar a ellos. Yo creo que también esto va a cambiar. Es verdad que ahora podemos tener redes sociales accesibles y limitadas a clientes según la demografía o según la economía del propio cliente, y esto va a ser muy interesante, yo creo que la nueva manera viral en las redes sociales para productos exclusivos, es fantástica porque realmente sólo puedes entrar bajo invitación, todo tiene que ser muy detallado y muy segmentado, según realmente al consumidor al que vas a ir tú.

La tienda del *super lujo* no es que vaya a desaparecer, sino que va a ser diferente. No va a ser en la calle Joaquín Costa o Serrano, sino que vamos a ver, según qué sitios, apartados, más románticos, sitios fuera de circuito. Porque esto forma parte de lo único porque, no quiero que me vean. El puro lujo no va a depender del *show off*, sino de saber que tú lo tienes y no se lo tienes que decir a nadie.

Otra tendencia muy importante que yo veo es la digitalización en los propios productos. La tecnología de tener micro chips especiales para tus propios productos, tus propios bolsos o tus propios zapatos que sean exclusivos y donde esté registrado en un CRM, pero ya incrustado en los propios productos. Las falsificaciones son cada vez mejores y con mejores calidades, por eso, se está empezando a dotar de chips especiales a través de códigos especiales dentro de los propios materiales para intentar que sean únicos y que tú sepas que hay uno y que es el tuyo.

En Ubrique se encuentran mini fábricas donde se hacen Loewe, Louis Vuitton, donde se hace mucho de Gucci y donde se hace mucho Cartier. En este pueblo se puede aprender mucho de cuál es el proceso de compra, qué es lo que hacen, qué es lo que les pasa a las marcas y cómo lo hacen único. Ahí hay un tema muy importante que tendrá que volver al mundo del lujo que es la educación, porque para poder hacer artesanía, vas a tener que educar a una serie de expertos peleteros, gente que trabaje muy bien la madera, que trabaje también muy bien el motor. No sólo la moda, sino también, por ejemplo, la automoción. Ahí hay un factor que todavía estamos a tiempo, como perdamos esa clase media que trabaja estas artes bien, será un problema porque no vamos a saber hacerlo. El tema de los oficios es clave, pero hubo un momento en el tiempo donde los oficios ya no han sido importantes. Y en esto tienen mucho las marcas que hacer, si yo fuera un Louis Vuitton o Chanel, mi fundación estaría centrada en

potenciar oficios y en fomentar la educación para que los oficios no se pierdan.

Otra de las tendencias que va a cambiar el mundo del lujo son las empresas de capital riesgo. En el momento que se activa el capital a una compañía de capital riesgo es el momento en el que dejas de pensar en la marca a largo plazo y esto va a cambiar la idiosincrasia de las compañías del lujo. ¿Por qué? Porque la esencia de una compañía de capital riesgo es comprar para desinvertir y ganar dinero. Como bien dice el libro de *Metaluxury*, no existe el corto plazo para una marca de lujo de verdad. Si quieres tener una marca de lujo, *it is not about the money, it's about the well-being, it's about doing not about fans*.

El día de mañana, las grandes marcas de lujo, y esto es otra tendencia, no van a ser ni italianas, ni francesas, van a ser, principalmente, asiáticas, van a ser rusas, y todo por un tema de liquidez. Las marcas de lujo van a cambiar de manos a medida que el capital se va abriendo, empezando por capital riesgo o por participaciones en bancos o cajas que van comprando participaciones de las marcas y van retirando a la familia. En el momento en el que la familia se va retirando, el saber hacer familiar y la tradición cultural de la propia familia, hace que se pierda la marca.

La idea, por tanto, es la vuelta a los valores, la vuelta a la honestidad, la vuelta a saber hacer las cosas bien, la vuelta a no sobre prometer, la vuelta a ser transparentes. El tema de los valores es esencial en un momento como en la crisis que vivimos, porque de hecho, la crisis económica es una crisis de valores.

Tata, que compró Ranger Rover, responde a un paradigma completamente diferente. Tata es una marca low cost en India que ha

sabido comprar una marca de lujo en la categoría de cuatro por cuatro. Por ahora, parece que lo están haciendo bien, que ha sabido dividir, invertir en buscar un I+D+i en tecnología, en tener lo mejor de lo mejor, en tener cosas únicas para que los coches funcionen bien y que, realmente, la repercusión de la marca-país afecte tanto al producto. Y es que esto es muy importante, la conexión entre la marca-país y el propio producto de lujo.

Y es que, Francia es el glamour e Italia la moda. De hecho la ley, aunque ya cambió en el 2001, el Financial Accounting Standards Board cambió la regulación en el reconocimiento de activos intangibles para que, dentro de los activos intangibles, estuviese la marca. Antiguamente, los primeros que fueron pioneros en el registro de valoración de marca, fueron, uno, los países anglosajones, porque ellos dejaron de vender y se dedicaron a los servicios, vendieron todo y se dedicaron a hacer empresas de servicios donde la marca valía mucho. Y el segundo país fue Francia, donde realmente se podía poner en activo el valor de la propia marca, porque comprendían que la marca era un elemento diferenciador.

Una tendencia clave en el mundo del lujo es que aquella compañía o aquellas personas que mimen la marca y que mimen los activos intangibles, serán los que incrementarán su negocio. Para eso hay que buscar la diferenciación, hay que medir el alcance, hay que ver cuál es la oportunidad de la marca, etc. Además, las marcas democráticas tipo Zara, H&M o Primark terminarán comprando marcas de lujo para ampliar la segmentación de sus clientes y a veces tendrán la capacidad para hacerlo bien, y otras no.

## **Entrevista a un colaborador en la distribución de vinos de alta gama y experto en Marketing y Comunicación**

**Pregunta:** *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Una marca de lujo tiene muchos condicionantes. El hecho de que sea aspiracional, debería estar siempre en sus genes, por una razón, porque tiene que ser bonito tener una marca de lujo. Huye de la democratización de las marcas, tiene que ser algo aspiracional en el sentido que tiene que ser algo que yo debo desear tener, pero que no debe ser muy fácil conseguir. Que tú consigas una cerveza premium, el problema no está en el precio, el problema está en la exclusividad de que tú consigas una, de una producción muy corta, que es lo único que justifica un precio muy alto.

¿Qué es un vino de lujo? ¿Es un vino caro o es un vino exclusivo o que tiene un nivel de apreciación determinado? Cuando preguntas a alguien por champagne, casi todo el mundo se va a Moët Chandon, Veuve Clicquot, Dom Pérignon, es decir, se van a marcas grandes, no lo que es el champagne de lujo, que es el del pequeño productor, no se van a un Salon, a un Depuis 1977, no se van a los que, para los que están metidos en un entorno determinado, les permite ser esa especie de prescriptores.

¿Cómo gestionar una marca? Punto uno, una marca de lujo, ya casi por definición, por ese punto de exclusividad, lo que tiene es un nivel de producción bajo. Da igual el producto que cojas, bolsos, zapatos o lo que sea. Este punto de producción bajo, por la ley de la oferta y la demanda, lo que te lleva es a un coste alto dentro de su segmento.

¿Qué es lujo, es un Ferrari o un Rolls-Royce? Un Ferrari tiene un componente del que conduce este tipo de vehículo, le dota de una serie de propiedades a la persona. ¿Por qué llevo un Ferrerri? Porque

soy un hombre deportivo, me considero joven, aunque tenga ochenta años, soy un hombre dinámico. ¿Quién es el que lleva un Rolls-Royce? Una persona establecida, que valora lo bueno por encima de cualquier otra cosa y que no me importa hacer ostentación de lo que tiene. Entonces, dentro de que pueden tener el mismo precio, tienen dos perfiles distintos, son dos artículos de lujo, pero la comercialización de esos dos artículos es completamente distinta. Es decir, hay que pensar más en los valores que transmite mi producto o mi marca, que en el consumidor que lo va a utilizar. Para ello, tengo que crear una marca y dotarle de una serie de valores muy concretos, muy definidos y muy exclusivos, de manera que, el que es consumidor de éstos, se acerca a mí porque no le tengo que convencer, necesariamente, de que compre mi producto, lo que le tengo que convencer es que mi producto es deseable y ya, se presupone la capacidad de compra del consumidor.

Con los vinos, si yo me voy a grandes Burdeos, Borgoñas o a un Château d'Yquem, iré a productos que son caros, pero que, donde está su mayor valor es en que muy poca gente es capaz de conseguir una botella y un número, todavía menor, es capaz de apreciarla. El hecho de que yo lo tenga, pero se no me configura como alguien que tiene buen gusto, sino que además necesito una serie de conocimientos para disfrutarlo. Si yo tengo un Ferrari, lo primero que me pueden decir es que soy un nuevo rico, si yo soy capaz de llevarlo a un circuito y ponerlo a 320Km, es que soy un buen conductor.

Si yo quiero comercializar un producto de lujo, no me vale simplemente con decir “estos son los valores”, sino que, además, tengo que intentar convencer a la gente que le puede interesar, que eso tiene que utilizarlo de una forma determinada. Con lo cual, el consumo de ese producto es radicalmente distinto a lo que es un

producto no premium o no exclusivo. Yo te diría que es la relación que se establece entre el artículo y el comprador o usuario.

La coyuntura económica no importa en un producto de lujo porque siempre hay ricos. La masa monetaria que hay en el mundo se mueve de un sitio para otro, pero nunca desaparece, siempre hay gente en disposición de gastarse mucho dinero en un artículo determinado. Por lo tanto, una marca de lujo no tiene que pensar en términos de precio para no perder exclusividad. Segundo, tiene que ser diferencial, tiene que tener algún valor que me haga diferencial. Por ejemplo, en los vinos, si yo me voy a un Château d'Yquem, Château d'Yquem es un vino determinado que tiene una historia, una serie de años, una serie de valores y una forma de producción. En el transcurso de los años, lo que han conseguido hacer es tener ese posicionamiento y eso hace que ese producto sea absolutamente diferente a cualquier otro. Hay muchos otros vinos de ese tipo, pero Château d'Yquem siempre tiene su personalidad propia. Si te vas a un Romanée-Conti, a un La Tâche, que son vinos absolutamente premium, tienen una diferencia y es que hay una parcela determinada, en una zona determinada, donde este vino, en una añada buena, puede costar 3.000 o 4.000 euros.

Una marca nunca es una marca exclusiva ni de lujo en el momento que sale, tiene que tener una historia. Se tiene que aprovechar esos valores o esa trayectoria de marca en el momento que tú quieres posicionarla. No vale decir que es una marca de lujo y lo pongo caro, no. La marca tiene que tener sus propios valores para considerarse exclusiva, aparte de esa dificultad en el acceso. Para marcas jóvenes, sobre todo en moda, es el diseñador quien debe transmitir dichos valores para convertirse automáticamente en una marca de lujo. De hecho, en cualquier producto, y sobre todo en los de lujo, siempre hay prescriptores.

Por todo esto, no creo que se pueda hablar de una forma genérica de gestión de marcas de lujo; hay marcas que lo están haciendo muy bien y otras, en mi opinión, bastante flojas en su gestión de marca.

**Pregunta:** *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*

**Respuesta:** En lujo se deben distinguir dos cosas, lo que son productos con un valor percibido y productos con un valor adquirido. Los zapatos tienen un valor percibido, pueden costar 300, 1.500 ó 7.000 euros, porque en ese momento están de moda, esa marca tiene un valor percibido, pero no adquirido. Si te vas a un vino, a un Ferrari o a un Rolls-Royce, eso ya es un valor adquirido real porque, en el transcurso de los años, esa marca ha conseguido hacerse con esa imagen. La personalidad de la marca viene adquirida por una serie de cualidades objetivas que la gente percibe, las otras son valores percibidos que se le comunican a la gente.

Un producto con valores percibidos se compra por la satisfacción personal en el momento de la compra, no pensando en el momento de la utilización. Si te compras unos Manolos, nadie se va a dar cuenta a no ser que lo digas. En el momento de la compra es donde tú dices *“yo tengo unos Manolos”*. En Ferrari es *“yo disfruto de un Ferrari”* independiente de esa parte subjetiva de *“me van a mirar porque voy en un Ferrari.”*

Las marcas de lujo pueden ser conocidas, pero no siempre adquiridas, por eso, el concepto de lujo para mí se acerca mucho a un concepto de exclusividad. La exclusividad puede venir por un mínima producción, en cuyo caso, mi opción de consumir ese producto pasa porque tengo un conocimiento profundo de algo que me hace diferente al resto de los consumidores. O bien por la capacidad financiera para comprar un producto escaso. Esa barrera entre lujo y exclusividad es



la que yo soy incapaz de decir, aquí acaba el lujo y aquí empieza la exclusividad.

Si yo tuviera que gestionar una marca de lujo, lo primero que pensaría es en qué mundo me estoy moviendo; quién es la gente que puede comprar lo mío, no porque mi producto se dirija a ellos, sino por estar en lugar adecuado para que me vean y me deseen; poner de manifiesto cuáles son las virtudes de mi producto y, además, es muy importante que queden claramente definidas y sean inalterables en el tiempo; y tener siempre unos embajadores de marca, unos prescriptores de producto que son los que tienen que ser capaces de posicionar mi marca y hacerla deseable.

El producto de lujo, muchas veces, es algo que se considera innecesario (por eso es un lujo), es un capricho. En el caso del vino es lo mejor dentro de su entorno y me lleva a otro componente que me lleva a definir qué es el lujo: siempre es lo mejor, o al menos debe ser percibido como lo mejor, dentro de la categoría en la que se mueve.

Normalmente las compras de lujo no son por impulso, tú vas a una tienda de lujo sabiendo que quieres comprar algo muy concreto. En moda, como es el caso, por ejemplo Chanel que ha cambiado de diseñador varias veces, se compra una marca que tiene un posicionamiento y unos valores, a partir de ahí, esa marca se moderniza y utiliza un diseñador distinto. Quizá la principal razón de un comprador es que los valores de esta marca se traspasen a la persona que consume y usa dicha marca. Si esta marca es elegante, yo soy elegante por llevarla. Se busca la transmisión de valores a la persona.

La gestión de la marca se debe hacer dotándola de una serie de valores que la gente quiera poseer y a partir de ahí la gente vendrá y

te compraré. Nada que ver con una marca de consumo donde tienes que pensar qué quiere este hombre para que me compre, porque yo tengo que adaptar mi producto a su gusto.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** Probablemente mi marca de lujo favorita habría sido El Bulli porque tenía una serie de valores que no dependían de lo que tú pagabas. Evidentemente, comer en El Bulli era caro, pero había sitios tres o cuatro veces más caros. Pero tenía, uno, originalidad; tenía ese punto aspiracional, era imposible conseguir una reserva porque todo el mundo quería ir; tenía algo muy representativo de lo que son las marcas de lujo, era deficitario, no ganaba dinero, sino que costaba dinero, como pasa con casi todas las marcas de lujo. El Bulli me gusta en la parte de que una persona que no es icónica en temas de lujo fue capaz de crear un producto absolutamente exclusivo y que, además, se actualizaba año a año.

Si me voy a vinos, probablemente me iría a Château d'Yquem. Château d'Yquem es una marca que, para mí, tiene una magia absolutamente especial. En Cáceres, en el restaurante Atrio tienen una vertical de Château d'Yquem con todas las añadas. En una ocasión, trajeron una botella de Château d'Yquem y esa botella llegó rota. Estamos hablando de botellas que cuestan entre 1.000 y 2.000 euros. La botella llegó rota, pero no se había salido el vino. Para ellos, lo importante era no perder ese año el Château d'Yquem, independientemente del dinero. Hablaron con Château d'Yquem y mandó a una persona a Cáceres, a su anterior local, para catar el vino y así certificar que era Château d'Yquem de esa añada. A continuación de eso, les regaló un estuche de Louis Vuitton donde está encajada la botella, cerrada, para que no pierda el vino. Eso es una marca de lujo, es capaz de, por una botella que se ha roto,

mandarte a una persona hasta Cáceres y regalarte todo lo que sea necesario para mantener su imagen de marca.

En ropa, nunca me valdrían, siempre serían artesanales, nunca serían marcas. Quizá me iría a Savile Row como concepto, de ahí una zona donde los sastres tienen una forma determinada de entender lo que es la moda. El lujo es siempre el atelier y el atelier siempre depende de un artesano. En España sería Córdoba, en cuanto a icónico en marca de lujo, en ropa, ya que es el que has sido capaz de mantener una imagen de marca maravillosa y vestir a un montón de gente. En mujeres entra la moda y eso ya es otra historia, ya que, para mí, la moda no es lujo, es moda.

En coches, todas las marcas salvo creo que Ferrari, que han querido ser de lujo, todas, han tenido que ser vendidas porque no se sostienen.

Lo que es muy significativo es, la evolución del concepto de marca de lujo, que antes lujo y premium era igual, ahora ya no. Ahora una cosa es premium y otra cosa es lujo. Hay productos premium y marcas de lujo. En cambio, en Audi sí tiene un componente de exclusividad, por una razón muy sencilla, casi todo el mundo que aparece en un momento determinado y que son gente aspiracionalmente deseable para el consumidor tipo en cuanto a posicionamiento, casi todos van con Audi. En su día hicieron una gestión de flotas en gama alta, cosa que no se había hecho nunca antes, algo que no hicieron ni BMW ni Mercedes. Esa gestión de flotas le dio un posicionamiento muy interesante pasando a ser deseable, gracias a un trabajo de posicionamiento, mientras que BMW tuvo que hacer un esfuerzo publicitario. El que tenía un A4, sentía que llevaba el mismo coche de la gama del A8 que lleva el Presidente del Gobierno.

Lo que hay que tener claro es con qué valores quiero dotar a mi marca de lujo, siempre estará la exclusividad, siempre tienes un producto aspiracional y a partir de ahí, estar en el sitio adecuado en el momento adecuado. El precio se da por sentado, en un producto de lujo, que tiene que ser alto, porque si no, no sería un producto de lujo porque ya pierde el punto de exclusividad, alto en cuanto a su segmento y además tiene que ser escaso.

La gestión de marca es esa, esta es mi marca, estos son mis valores de los que yo los doto y solamente un determinado perfil de consumidor puede acceder a esta marca, cuando yo encuentre esta relación entre el perfil de ese consumidor, que es el que me interesa, y los valores de mi marca, es cuando esa marca funciona.

Al final hay una búsqueda de equilibrio entre lo que esa percepción de valores de marca y la rentabilidad que tiene el producto. La utopía es la marca y la realidad es el producto. Estamos hablando de la parte teórica que es gestión de la marca, luego cuando hablamos de cuál es la gestión del producto, eso es otra historia. Yo creo que ese punto de diferenciación es la clave para la supervivencia de las marcas de lujo, es decir, cómo vas a gestionar, no tu marca que es algo ya bastante conocido, sino cómo vas a gestionar los productos que cuelgan de tu marca y muchísimo cuidado con qué productos cuelgas de ahí.

Luego hay otros segmento de marcas que no se conocen, sobre todo en relojes y que hacen 15 o 20 piezas al año. Mucho más ocultas que Blancpain. La marca real de lujo que es ese nicho oculto, ese punto para iniciados que, en el momento que saliese un anuncio de esas marcas, dejarían de ser marcas con ese punto de exclusividad porque son marcas de boca-oreja. Son marcas de relojes de millón, millón y medio de euros. Estas marcas no son aspiracionales, sino de representatividad porque la gente no sabe ni que existen y la gente

que sabe que existen, el punto es que tiene que tener la posibilidad de conseguirlas. Entonces, la representatividad es que tú lo tengas, son marcas que funcionan casi como obras de arte, es decir, es como decir que se tiene un cuadro determinado, el hecho de tener ese cuadro me da un punto de exclusividad porque solamente yo tengo ese cuadro: el gasto es una inversión; funciona la transmisión de valores de la marca al individuo que compra esa marca, pero tú tienes que tener unos valores para poder tener ese objeto, es decir, tienes que tener algo más que dinero. Con dinero se compran los Ferrari, pero hay cosas que tú no compras con dinero, ese punto es fundamental. Por lo tanto, para la gestión de este tipo de marcas, lo que tienen que hacer es siempre permanecer ocultas.

Una marca de lujo top tiene que ser una marca artesanal, lo cual le da el punto de no hay dos objetos iguales nunca, que es ese punto de diferenciación. Tienes los valores, la exclusividad y, además, tienes ese punto de lo que yo tengo, este objeto en concreto, no lo tiene nadie más.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** Apenas hay investigación sobre los consumidores de marcas de lujo, la gente que es consumidora de este tipo de marcas, nunca participa en ningún tipo de estudio. Tú no puedes ir a los dueños de Ferrari y preguntar por qué se han comprado un Ferrari porque es muy probable que no te respondan.

En general, yo veo tres tipos de perfiles de consumidores de marcas de lujo. Uno es los *connoisseur* que son los que realmente aprecian lo mejor de un segmento determinado porque es un segmento que conoce y le gusta. Luego están los de representatividad, que son los que compran algo por el brillo que les da como consumidores de ese producto, de ostentación entre un grupo de gente concreta. Habría un

tercero que es el inversor, es decir, el producto de lujo tiene un componente económico y es que es muy raro que se devalúe, lo que tú inviertes en un producto de lujo, o bien lo disfrutas con el uso, o bien le ganas dinero o incluso las dos cosas.

Los *connoisseur* son aquellos que perciben el valor adquirido, el que disfruta y aprecia del producto como usuario. El de la ostentación, con esa limitación que hemos comentado, que sería el de ese valor percibido. Y el tercero, es el de negocio.

### **Entrevista a un CEO de una consultora de gestión de marcas internacional**

**Pregunta:** *¿Cómo ve el mercado del lujo desde el punto de vista de la gestión de marcas y qué retos se les plantea a este tipo de marcas?*

**Respuesta:** En mi opinión, todo depende de cómo definamos lo que es lujo y todo depende de cómo definamos que es una marca de lujo. Alguien podría definir lujo porque es escaso, y al ser escaso, hay una mayor demanda y al haber una mayor demanda, hay poca oferta y sube el precio. No todo lo caro es sinónimo de lujo, tiene mucho que ver con un componente socio-cultural de lo que es el lujo que, según te vas sofisticando más y según vas madurando más, el lujo debe tener un componente económico menor y un componente emocional mayor, que lo puedes definir según el espacio, el tiempo u otra serie de elementos que a ti te hacen disfrutar mucho más. Hay gente para la que pasarte un día en el monte es un lujo y hay otros para los que no.

Tradicionalmente, el mundo de las marcas de lujo, digamos convencionales o marcas de lujo *mainstream*, pertenecen a los grandes grupos de lujo. En mi opinión, las grandes marcas de lujo *mainstream* ya pertenecen todas a grandes grupos de lujo. Quedan marcas de lujo, que no son de grandes grupos, pero no son

*mainstream* porque no tienen músculo financiero para comunicar, por lo que, a no ser que seas un conocedor, esas marcas no se convierten en *mainstream*.

Esas marcas de lujo que yo puedo llamar *mainstream* de lujo, fundamentalmente dominadas por los grupos Richemont, LVMH y PPR, sus ventas se dividían entre un tercio Estados Unidos, un tercio Europa y un tercio Japón. Eso fue hasta que todo cambió hace diez años, donde empiezan a surgir unos nuevos demandantes de lujo que son poco sofisticados y que tienen dinero muy fresco y muy nuevo y que quieren un lujo distinto, un lujo que chille mucho más. Son Rusia, Oriente Medio y China.

Eso ha llevado a una reacción entre en Europa y Estados Unidos, es decir, la gente que tradicionalmente ha consumido lujo, a ir por un consumo de lujo mucho menos ruidoso y mucho más discreto. Dejar así que el *bling* y el *show-off* se lo queden los rusos, los árabes, los chinos y los nuevos ricos del ladrillo en España.

Es muy interesante que, en momentos de crisis como estos, todas las compañías de lujo estén diciendo que están creciendo a unos ritmos muy altos. Para mí, esos ritmos de crecimiento son un espejismo creado por un crecimiento muy fuerte de riqueza en países donde no había nada de lujo.

Está habiendo un cambio de tendencia o un punto de inflexión en el lujo y que, probablemente, se divida en dos grandes partes. Uno, el lujo discreto y otro, el lujo chillón. El lujo discreto será el de los europeos y occidentales, con cierta cultura y educación, será un lujo sin el logo, donde el material y la exquisitez de la experiencia priman. Y luego hay un lujo chillón que es el lujo nuevo de marcas antiguas que se adaptan a los gustos de los nuevos ricos de países como

Oriente Medio. El peligro es que acabe pasando lo que sucedió con Pierre Cardin que era una marca de lujo francesa que decidió licenciarla a todo el mundo. Ibas a los zocos en todos los lados y veías calcetines de Pierre Cardin con la “P” y la “R”. Todo ha cambiado muchísimo y Louis Vuitton hace un gran trabajo y no va a acabar en eso. De hecho, gestiona muy bien cómo encontrar un equilibrio entre los horteras o nuevos ricos y los viejos ricos.

El que se haya ganado mucho dinero rápidamente, tanto en países de Occidente como en los más orientales, ha hecho que mucha gente haya podido acceder al lujo que antes era un sueño, antes se compraba el perfume o la colonia, que es la forma de entrar en el lujo o la cosmética con el pintalabios. Es decir, era la forma de soñar con el mundo del lujo, yo soy clienta de Chanel porque tengo el pintaúñas de Chanel, pero no te puedes comprar un vestido. Ahora ocurre que se puede comprar un vestido de 6.000 euros y, aunque no pueda, se da el capricho. Por eso, creo que hay una convulsión en el mundo de lujo que viene marcada por el cliente.

En mi opinión, esto nos va a llevar al resurgir de unas marcas más artesanas donde el *craft* juega un papel mucho más importante. Aquí tiene un papel muy importante que jugar PPR, Richemont y LVMH, en el sentido de qué hacen para que sus marcas no se conviertan en horteras o *mainstream*.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** Marinella tiene tiendas en varias ciudades, es un señor que se dedica a hacer, fundamentalmente corbatas y pañuelos en Nápoles. Tiene las corbatas más exquisitas que te puedes imaginar, cuestan 180 euros, más o menos lo que cuesta una de Bulgari. Está en el rango alto de precio, pero lo que más me gusta es la exquisitez



de cómo está hecha y que, cuando vas a comprar una corbata a sus tiendas, es como entrar a un sastre de hace doscientos años.

Por ejemplo, los zapatos ingleses Edward Green son caros pero, un par de hace veinte años, se conserva como el primer día. Son una marca discreta que no chilla. Hay otra marca de zapatos francesa muy interesante que se llama Berluti, del grupo LVMH, hacen cada zapato distinto y cada uno es como un guante, muy elegantes, cómodos y caros, pero no para ponérselos todos los días. Otra marca interesante es Car Shoe, una marca que estaba en ruinas, fueron los primeros que inventaron los zapatos de puntos, cuestan como Tod's pero sólo se venden en tres tiendas en Italia, Londres y Japón. Tienes que ser parte del “club” para entender lo que es un Car Shoe. Entrás a la tienda de Car Shoe, que son preciosas, y el dependiente te mira los zapatos y te pregunta dónde los has comprado.

El lujo es más donde tú te encuentras cómodo, que dónde te la gente dice. Por ejemplo en el vestir, el lujo lo defines tú, no la marca. Por ejemplo, Tyler Brûlé que edita la revista Monocle y que tiene una columna todos los fines de semana en el Financial Times. Él “*epitomizes*” la versión del lujo ahora, tiene una forma de ver el lujo muy alienada con lo que te cuento yo, aunque quizá un poco exagerado.

Lo interesante es que hablamos de un “club” donde no tienes ser un multimillonario para pertenecer, tienes que ser conocedor para pertenecer. En mi opinión, el que tiene que ir *sobremarquizado* es porque no tiene criterio y tiene que ir a esas tiendas porque intuye que ahí va a encontrar algo adecuado para él o para ella.

Cuando se tiene la suerte de viajar en líneas aéreas que entienden el lujo de verdad y las necesidades del pasajero, se nota la diferencia. El

caso de las líneas aéreas es muy interesante, cuesta más o menos lo mismo volar en First Class de Europa a Asia en Air France, Swiss, Lufthansa o en Emirates. Se elije porque te guste más el estilo inglés, alemán o suizo o árabe. Una vez dentro, la experiencia abordó varía mucho. Si se vuela en First en Swiss o en Lufthansa, al llegar a Frankfurt hay un señor con un cartel, con el nombre del pasajero, para llevarle en un coche, tipo Mercedes Clase S o un Porsche o un BMW S7, impecable, para llevarle al siguiente avión. El pasajero entra por un sitio distinto, incluso hay otra zona para la seguridad y pasar el pasaporte, se le lleva a una zona especial para él. Cuando se va a embarcar, el pasajero embarcará antes o después para que nadie le vea. Un lujo es evitar la pesadez de hacer el tránsito en el aeropuerto de Frankfurt, más que elementos que ya se presuponen en First Class.

El producto de lujo, lo compras y lo usas y el servicio depende mucho depende mucho de la persona que lo experimenta.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** El lujo no es absoluto, yo creo que es relativo de verdad. Hay gente que necesita dormir en el Ritz y hay gente que le horripila. ¿Por qué hay gente que le gusta ir a la cadena Four Seasons y por qué hay gente que prefiere ir a la cadena Park Hyatt? Park Hyatt se lanzó para competir con los hoteles Four Seasons. Los hoteles Park Hyatt son una versión mucha más contemporánea del lujo de lo que es Four Seasons. El estilo de los hoteles Four Seasons es mucho más clásico, neoclásico, y Park Hyatt es mucho más contemporáneo. Dentro de las calidades y el coste de las habitaciones, es exactamente el mismo, pero la experiencia visual y de confort es una versión clásica y una más contemporánea.

El lujo es tremendamente relativo, que se puede definir con la barrera económica, aunque yo creo que eso no es una forma para definir el lujo.

### **Entrevista a un Director de Marketing de una marca de cosmética de lujo**

**Pregunta:** *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Desde el punto de vista de las marcas de lujo, la tónica general es que son marcas globales, sobre todo. Hay muy pocas marcas que sean de carácter local. Se produce una gestión a nivel global o mundial. Hay una directriz que se marca desde *headquarters*, de las oficinas centrales, y desde ahí, se genera la estrategia de marca, la política de comunicación, producto, etc. Los países adaptan la estrategia marcada desde internacional en cada uno de los países. Hay marcas que tienen mucho más estricta la implantación de la estrategia, como Chanel o Dior que son muy exquisitos con cómo se trata su marca a nivel mundial. Y hay marcas que tienen alguna licencia más y que intentan adaptarse a cada una de las necesidades de los países.

En la mayoría de los grandes grupos de cosmética como puede ser Shiseido, el Grupo Estée Lauder o el Grupo L'Oreal, todo viene bastante marcado para tener una imagen muy global y que, además, hay una cosa muy importante y es que la esencia de la marca no se interprete, sino que se quede fijada para que en todos los sitios se quede igual. Entonces, al final, cada uno de los países se encarga de gestionar y de poner en marcha, a nivel operativo, lo que a nivel estratégico se plantea desde internacional.

Uno de los aspectos más importantes es cómo se gestiona el tema de la distribución. En España se dice que hay unos 3.000 puntos de venta. Históricamente, una de las grandes diferencias de la cosmética de lujo era que había una distribución muy cuidada, muy selectiva y, una de las cosas por las que se caracteriza ahora, es que la mayor parte de las marcas están, prácticamente, en toda la distribución. El concepto de lujo, en cuanto a distribución mucho más reducida, ahora está un poco perdido.

Te puedes encontrar un centro comercial con cinco perfumerías selectivas y las cinco perfumerías tienen, prácticamente, las mismas marcas. Sólo hay un pequeño grupo de marcas que juega realmente a ser selectivo, a intentar ofrecer un valor añadido tanto al cliente final como a una perfumería determinada para intentar fidelizar no sólo a la marca, sino a la perfumería.

**Pregunta:** *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*

**Respuesta:** En mi opinión, la forma ideal sería, efectivamente, la estrategia marcada por internacional y a partir de ahí, bajarla. Por su puesto, en un momento dado, hay que ser flexible para adaptarlo a cada uno de los mercados locales para desarrollar la estrategia. Yo creo que la mejor manera siempre es así, un “guardián” de la marca que lo que haga es marcar todos los elementos que debe tener una marca.

Si fuéramos a la teoría del Marketing de las cuatro Ps, al final, las marcas que realmente triunfan son las que son muy escrupulosas con el cumplimiento de todo. A nivel distribución, las que consiguen tener una distribución tremendamente cuidada y selectiva. A nivel producto, las que tienen realmente los mejores productos, no lanzan productos por lanzar. Y siendo, lógicamente, muy coherentes en precio. Hay que

ser muy respetuoso con la marca y muy estricto con el cumplimiento de cada uno de los aspectos que rodean a la marca.

Una marca tiene que tener, claramente, una identidad tremendamente marcada. Yo creo que tiene que, simplemente, cuando tú te acercas a la marca con todos los elementos que haya en la marca, desde el producto, elementos en el punto de venta, etc., tienen que transmitir perfectamente lo que es la marca. Hay marcas que, tú puedes ser conocedor o no de un mercado, pero hay marcas que, cuando te acercas a conocerlas, sin saber si esa marca es selectiva o no, las que te transmiten lo que son, directamente, simplemente con verla, con ver un producto, un packaging, un elemento del punto de venta, esas son, en mi opinión, las marcas de éxito. En cosmética, si tu vas a un stand de Chanel, aunque no conocieras Chanel, tú, por supuesto, sabrías que esa marca es tremendamente selectiva, es una marca para un determinado público.

En mi opinión, las marcas de lujo, las marcas en general, sobre todo en lujo, es muy importante ser tremendamente coherente. No puedes jugar a ser selectivo y luego tener elementos que no están acordes a lo que tú quieres que sea la imagen de marca. Tienen que transmitir una serie de valores y tienes que tener muy claro quién eres y, a partir de ahí, intentar transmitirlo. Es decir, si tu origen es, como puede ser como Shiseido, si tú eres japonés y eres tecnológico, todo tiene que oler a japonés y a tecnológico en absolutamente todas las cosas que hace la marca.

Insisto en que la coherencia es la palabra clave a la hora de gestionar una marca.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** Para mí, la marca de lujo por antonomasia, es Chanel. Chanel tiene un cuidado de su marca, de su producto, de absolutamente todo lo que hacen, absolutamente extremo. En moda y cosmética, la marca que mejor maneja el tema del lujo es Chanel.

Si vamos a otros mercados, por ejemplo, otro target, Rolex maneja muy bien toda la parte de comunicación, de desarrollo de producto, la parte de patrocinios las elige también muy bien, el tipo de publicidad, etc. Yo creo que es un ejemplo muy bueno dentro del sector de relojería.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** En el caso de cosmética, históricamente, la consumidora era una consumidora, digo mujer, porque históricamente era mujer, de una edad avanzada, a partir de 50 años. Ahora mismo está cambiando mucho, la consumidora tipo es una mujer de clase, no diría alta, sino media-alta, porque, en el caso de cosmética, es un mercado de lujo un poco particular porque, igual que en otros mercados de lujo como puede ser los coches donde tienes que tener una determinada renta para acceder, en cosmética, por ejemplo, el lujo es un poco más democrático, un poco más asequible. Hay mucha gente que va a comprar una crema de 100 euros y ese es el capricho del mes porque es algo que, de alguna manera, puedes acceder sin tener la necesidad de tener unos ingresos realmente altos.

Ahora el perfil es mucho más amplio, además de que se ha incorporado el hombre, que representa en torno al 10% del mercado, ha crecido muchísimo en los últimos cinco o seis años. Empezaríamos a hablar de una mujer en torno a los treinta o treinta y cinco años, hasta los sesenta y cinco o setenta años. Hay un abanico mucho más grande porque ahora hay muchas posibilidades, hay productos mucho más específicos para cada una de las edades.

En general, en mi opinión, la gente que busca marcas de lujo son gente que intentan tener un estatus social o demostrar una serie de cosas mediante la utilización de sus marcas, no sólo ya el beneficio del producto de lujo que van a poder tener, sino además, de alguna manera, el consumir este tipo de bienes consiguen asociarles una serie de valores ya sea en moda, coches, etc. Es un perfil, quizá en España y no lo es tanto en otros países, pero es un perfil bastante social de intentar transmitir, a través de los valores de la marca, una serie de estatus que tienes tú. Y esto yo creo que especialmente reseñable en España, al final, la cantidad de BMWs o Audis en España, es muy superior a lo que podría ser por la economía y eso es para demostrarle al vecino que tú tienes un BMW y, por tanto, te va tu vida fenomenal.

**Entrevista a un fundador de una empresa de capital riesgo, responsable de un organismo para estudiar la evolución del mercado del lujo y parte del consejo asesor de una marca de joyas de lujo**

**Pregunta:** *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*

**Respuesta:** El informe de Altagamma es el informe más riguroso que hay sobre el tamaño del sector del lujo y su crecimiento. Se lleva publicando desde hace quince años y es la referencia para medir cómo evoluciona el sector desde el punto de vista del crecimiento, tanto por categorías de producto, como por área geográfica, como por canales de distribución.

Fundamentalmente, lo que este informe muestra en sus mediciones es que, desde el inicio de esta industria, que podemos situarlo entre los años setenta y ochenta, luego podemos volver a eso, a por qué gracias a la irrupción del mercado japonés, el lujo se transforma en

una industria. Pero, desde entonces, la realidad es que los datos indican que el sector no ha parado de crecer, sólo ha habido un pequeño decrecimiento en el año 2009 como consecuencia de la crisis del 2008, crisis financiera, y, sobre todo, no tanto de la caída del consumo, que también, pero sobre todo de la corrección de inventarios que hicieron muchos detallistas en algunos mercados, en particular, el mercado americano.

Yo quería destacar esta información porque uno siempre puede encontrar matices y áreas de mejora en la gestión de las diferentes marcas, pero la realidad, es que, como sector, hay pocas industrias en el mundo que estén teniendo los crecimientos que ha tenido la industria del lujo y hay pocas que hayan demostrado esa capacidad de resistencia, incluso en épocas de crisis.

La gestión de las marcas necesariamente ha tenido que ser buena para poder gestionar y poder provocar este crecimiento que se ha conseguido. Habrá, en diferentes marcas, áreas de mejora, pero yo creo que, en su conjunto, el sector del lujo, como el sector de la tecnología, han sido los que más han crecido y eso demuestra que, indudablemente, es un reflejo de que el sector en los últimos años se ha ido profesionalizando y ha habido una mejor gestión de los negocios.

**Pregunta:** *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*

**Respuesta:** La gestión de una marca de lujo exige siempre poder reconciliar, por un lado, lo que es la gestión de la creatividad, porque el elemento clave de éxito de una marca de lujo es su capacidad creativa y su capacidad para innovar. Y, por otro lado, es fundamental lo que es la atención al detalle en la ejecución, el nivel de excelencia en la ejecución. Sería como decir que exige gestionar la parte de



creatividad y la gestión. Creo que, si uno mira dentro de las empresas de lujo, encuentra estos perfiles.

De cara al futuro, creo que la industria tiene que hacer lo que siempre ha hecho, que es anticipar cómo van a evolucionar los deseos y los sueños de los consumidores y asegurar que los productos de los servicios que generan están anticipando esos deseos y sueños de los consumidores. Pero es lo que la industria siempre ha hecho y que es la clave del éxito.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** Esta pregunta tiene dos respuestas diferentes, por el valor, sería Hermès; y por el significado a futuro, las marcas de lujo sostenible como Pachacuti, JEM o Botteltop. Por otro lado, si tomamos como valoración las valoraciones que conocemos que son de aquellas empresas cotizadas en Bolsa y uno de los indicadores que es el *price earning ratio*, el múltiplo de precio en relación a la rentabilidad, la marca y la empresa que tiene este valor más alto, desde hace ya años, es Hermès. Ha llegado a tener un valor de 52, no sé si ahora estará en torno a los 40, cuando la media del sector del lujo está en torno al 16. El que Hermès sea una marca tan valiosa creo que tiene que ver con cómo ha gestionado la marca, siempre con una visión a largo plazo, con esa búsqueda de la excelencia y que marca toda su reflexión estratégica y toda su estrategia de negocio. Por ejemplo, es muy revelador que Hermès nunca vende productos que no pueda fabricar ellos mismos o donde ellos mismos puedan estar involucrados en su desarrollo. Por eso, no hay licencias, por ejemplo, Hermès no hace gafas de sol. Todos los productos que proponen al mercado son productos donde el diseño es suyo y hay una involucración total. Todo esto, toda esta búsqueda de excelencia y gestión a largo plazo, han hecho de Hermès una de las marcas más valiosas o la marca más valiosa tal y como reconoce el mercado.

En el otro lado del espectro, admiro también a muchas marcas que están surgiendo ahora, nuevas marcas de lujo que buscan enfatizar otros valores como la sostenibilidad. Yo creo que si el mercado del lujo varía a lo largo del tiempo, significa cosas diferentes y hoy, uno de los parámetros importantes por el que los consumidores y los ciudadanos medimos una marca es por su comportamiento de cara a las personas y al planeta. Yo creo que va a ser uno de los valores del lujo clave, es decir, no puede existir una marca de lujo que no pueda mostrar ese comportamiento responsable.

Me parece muy interesante las nueva iniciativa que está habiendo en este sector de marcas que integran la sostenibilidad entre sus valores y que se presentan al mercado como marcas de lujo, por ejemplo, una marca francesa que se llama JEM (Jewellery Ethically Minded); la marca de sombreros de Panamá inglesa que se llama Pachacuti, me parece otro ejemplo muy relevante; me parece un ejemplo muy interesante Brunello Cucinelli que acaba de salir a bolsa, es una marca italiana que hace *cashmere* y que tiene toda una política de desarrollo social de todo lo que es el equipo de gente que colabora con ellos del lugar de donde son originarios en la Toscana. Todas estas iniciativas que apuntan en esta dirección donde, se ve la sostenibilidad y el cuidado del planeta y de las personas como un elemento clave, me parecen muy interesante.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** Yo creo que el perfil psicográfico es siempre el mismo. Un consumidor de lujo yo lo describiría como la persona curiosa, informada, exigente, en búsqueda permanente de lo mejor. Lo que ocurre es que, a lo largo del tiempo, este significado de “lo mejor” va variando. Mejor producto a principios del siglo XX fue un baúl de tapa plana y tejido impermeable porque era el que mejor se adaptaba a los viajes en transatlántico. Mejor producto hoy creo que es un producto

que nos ayuda a resolver los problemas que tenemos, que son problemas de sostenibilidad y desarrollo. Pero creo que siempre se trata de un consumidor muy bien informado, muy bien educado. Hay un término inglés que lo define muy bien que es *discerning*, que realmente es alguien que sabe distinguir con criterio, es un consumidor con criterio, muy curioso, en esta búsqueda permanente por algo mejor y creo que ese es el esencial, el que ayuda e identifica marcas nuevas, el que construye marcas nuevas, el que se convierte en un líder para el resto de consumidores. Creo que esa sería la esencia del consumidor del lujo.

Es verdad que, también, si pensamos en los beneficios que proporciona el consumo de lujo, están entre lo que podríamos llamar los beneficios sociales y los beneficios personales. Los personales son aquellos de satisfacción personal y los sociales son aquellos que nos ayudan a definir nuestra imagen de cara a los demás. Es verdad que los productos de lujo, en gran medida, sobre todo en nuevas economías cumplen este papel social, es decir, ayudan a definir ante los demás quién soy y lo que valgo, dónde estoy y, en particular, en algunos entornos como el chino donde el orden social se ha alterado radicalmente, ahí cumplen un papel muy importante, porque ayudan a restablecer o a definir hacia los demás ese orden social. Ayudan a las personas a contar a los otros que son personas de éxito.

El consumidor de verdad de las marcas de lujo es el que identifica las marcas, el que marca las tendencias, el que se convierte en líder de opinión, ese es el consumidor curioso, con criterio, exigente, que está siempre en búsqueda permanente de “lo mejor”, y eso es una búsqueda que nunca se acaba porque “lo mejor” va variando a lo largo del tiempo.

### **Entrevista a un Director de Consultoría de una consultora de gestión de marcas internacional**

**Pregunta:** *¿Cómo ve el mercado del lujo desde el punto de vista de la gestión de marcas y qué retos se les plantea a este tipo de marcas?*

**Respuesta:** Considero a modo general, que es uno de los mercados en la actualidad que menos está sufriendo la crisis, sencillamente porque el mercado se está polarizando entre los consumidores que pueden y los que no. Los que pueden se lo permiten y los que no, desean conseguirlo pero al final se quedan con marcas medias o incluso blancas, porque tienen muchas otras prioridades y existen marcas más medianas, no de lujo, que pueden satisfacer su necesidad, aunque no sea lo que ellos desearían.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** PRADA, por su sencillez y consistencia.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** Es muy variado, porque aunque tiene un consumidor prioritario y que es el habitual que es el que tiene dinero, son normalmente objetos de deseo para todo tipo de consumidores. Tener un objeto o cosa de una marca de lujo es aspiracional y muestra a los demás, que se ha alcanzado un determinado status social. Se hace el esfuerzo en determinadas ocasiones, cumpleaños, boda, aniversario...

### **Entrevista a un Director de Comunicación de una marca de automóviles de lujo**

**Pregunta:** *¿Qué opinión le merece la gestión actual de las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Aunque se afirma que la crisis no afecta al sector del lujo, el sector del automóvil sí ha sufrido. Para afrontar la crisis se han establecido nuevas estrategias para minimizar su efecto en las

ventas. Por ejemplo, al principio de la crisis, Maserati se posicionó en un nivel más alto para intentar conseguir clientes en la parte más exclusiva del *cluster*. Prueba del éxito de nuestra estrategia fue que conseguimos clientes de Bentley por ejemplo, una marca bastante parecida a Maserati pero un 30% más cara, pero que, en realidad, la compra representaba un *downsize* para estos clientes. Esta estrategia no es sostenible a medio plazo porque los volúmenes de ventas necesarios para mantener la rentabilidad de la empresa son más elevados.

Maserati tiene que volver a dirigir sus esfuerzos a un público de clase alta, pero sin que sea el más exclusivo. Se debe hablar del precio porque, en general, la gente nos percibe como una marca más cara de lo que es en realidad. Pero comunicar el precio en el sector del lujo es un aspecto delicado. Normalmente se utilizan las Relaciones Públicas, de modo que, en la información que se proporciona a los medios de comunicación, se detallan los precios de los diferentes modelos. Aún así, la herramienta más eficaz para comunicar el precio es la publicidad. Afortunadamente, en los automóviles de lujo es más frecuente indicar su precio, que en las marcas de lujo de ropa, peletería o complementos.

Ser aspiracional es una parte importante del lujo, pero no se puede ser inaccesible. Hay que buscar un equilibrio entre ser demasiado aspiracional y acercarse al público para cerrar la compra. Por ejemplo, a Ferrari le rodean mitos erróneos como que, para comprar un Ferrari, se debe tener uno o se debe ser presentado por alguien. Y es que siempre hay que analizar la imagen que se proyecta y lo que piensan los consumidores para poder reaccionar de manera rápida cuando se requiera.

**Pregunta:** *¿Cómo se deberían gestionar las marcas de lujo?*

**Respuesta:** Las marcas de lujo suelen tener presupuestos muy limitados. Por un lado, las ventas de los productos de lujo no son masivas, por lo que los presupuestos de Marketing y Relaciones Públicas son reducidos. Por otro lado, el público de dichas marcas espera que todas las acciones sean de un nivel alto. Es decir, existe una diferencia entre lo que gente espera de una marca de lujo y lo que se puede hacer con los recursos disponibles. Para solucionar esta situación, se realizan colaboraciones con otras marcas que comparten, por ejemplo, clientes, la misma base de datos, los mismos valores, etc.

Por ejemplo, cada vez se hacen más colaboraciones con marcas de joyería relojería y ropa. Hackett tiene una línea de Aston Martin. Maserati ha colaborado con Salvatore Ferragamo, Fendi, Bulgari o con La Martina. De este modo, las colaboraciones entre marcas permiten optimizar los recursos de ambas compañías.

**Pregunta:** *¿Cuál es su marca de lujo favorita y por qué?*

**Respuesta:** Trabajo para Maserati desde hace casi catorce años. Cuando veo uno de nuestros coches, pienso en las personas que están detrás y que los hacen físicamente. En la fábrica de Maserati trabajan 700 personas y casi todos nos conocemos. Maserati es más que un coche, más que un vehículo que permite desplazarte de 'A' a 'B', sino una marca con una gran historia. Maserati cumplirá 100 años en 2014. Es una empresa de las más antiguas del mundo de la automoción que fue fundada por unos ingenieros excelentes en diseño y en fabricación, aunque no tanto con los números.

En 1992 el Grupo Fiat compró Maserati, y en 1997 decidió reformar completamente la fábrica para relanzar la marca. Yo tuve la oportunidad de ver la fábrica justamente antes de que cerrara y en su

reapertura. La inversión del Grupo Fiat consiguió que Maserati sea hoy una joya de la excelencia italiana.

Otra marca que me fascina, y que comparte muchos valores con Maserati, es Salvatore Ferragamo, un genio del diseño de zapatos. De hecho, existe un museo a las afueras de Florencia donde se exhiben sus zapatos como verdaderas obras de arte. En Salvatore Ferragamo siguen invirtiendo en diseño, en materiales modernos e innovadores, así como en mantener una técnica artesanal en la fabricación de sus zapatos. Además, como en Maserati, existe la posibilidad de realizar determinados artículos a medida.

Hoy en día, se puede definir el lujo de mucha formas, pero el verdadero lujo, para mí, es poder tener o llevar algo personalizado, no necesariamente hecho completamente a medida, pero algo del que puedas por ejemplo elegir la combinación de colores que mas te gusten, o que lleva tus iniciales, algo que en fin sepas que se ha hecho exclusivamente para ti y que se pueda usar todos los días.

**Pregunta:** *¿Cuál es el perfil de los consumidores de marcas de lujo?*

**Respuesta:** Depende del producto y del país. En Maserati el cliente típico es hombre, aunque depende del modelo. En el GranCabrio, por ejemplo, se llega prácticamente al 20% de mujeres. En el resto de modelos, el 95% son hombres entre 50 y 60 años. Dependiendo del país, la edad media del comprador puede bajar. Por ejemplo, en Reino Unido, es un hombre entre 40 y 50 años.

En general, aunque es difícil establecer un perfil estándar, suelen ser hombres individualistas, con profesiones liberales y con familia.

Los automóviles de Maserati poseen un motor muy potente, unas prestaciones de coches deportivos y cuatro o cinco plazas. Por eso, nuestros clientes suelen ser hombres con familia.